

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

Faculté de droit et des sciences économiques

Le cahier des charges d'un assistant de direction

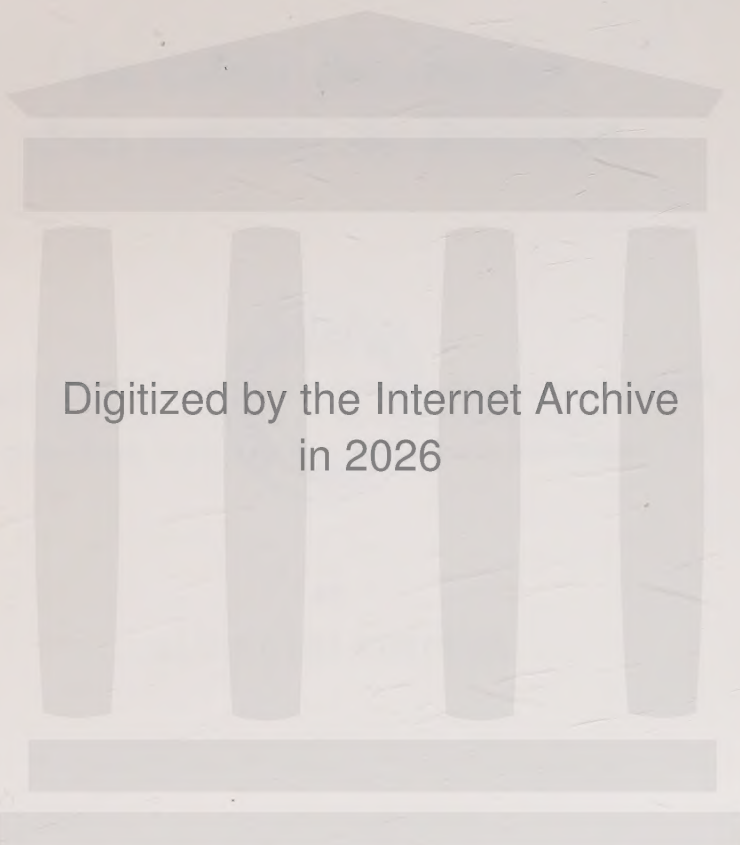
THÈSE

présentée à la Section des sciences économiques, politiques et sociales
de la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

HANSRUEDI ZÜRCHER

VERLAG P. G. KELLER - WINTERTHUR 1965



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555027_0018



UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

Faculté de droit et des sciences économiques

Le cahier des charges d'un assistant de direction

THÈSE

présentée à la Section des sciences économiques, politiques et sociales
de la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

HANSRUEDI ZÜRCHER

VERLAG P. G. KELLER - WINTERTHUR 1965

Monsieur Hansruedi Zürcher est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques «Le cahier des charges d'un assistant de direction». Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 3 novembre 1965

Le directeur
de la Section des sciences économiques,
politiques et sociales :
P.-R. Rosset

TABLE DES MATIÈRES

*A mes chers parents et
à mon épouse bien-aimée*

TABLES DES MATIÈRES

Bibliographie	VII
1 Introduction	I
2 La direction de l'entreprise	4
21 Les tâches de la direction	4
22 Les charges de la direction d'une entreprise	12
221 Analyse des charges	12
222 Les causes du «stress»	15
23 Les dangers de notre rythme de travail effreiné	21
231 Le spectre de la hâte	22
232 L'importance de la santé	24
24 Les possibilités d'allègement	28
241 La planification systématique du travail	29
242 La délégation de tâches	32
243 La constitution de comités	35
244 L'introduction des états-majors	38
244.1 Les origines militaires de l'état-major	39
244.2 La constitution d'états-majors dans l'économie	40
244.3 Le principe du «travail d'état-major accompli»	44
3 L'assistant de direction	48
31 Caractéristiques et définition	48
311 Différence entre «état-major personnel» et «état-major de spécialistes»	48
312 Les fonctions de l'assistant de direction	51
313 Délimitation des attributions entre l'assistant de direction et la secrétaire de direction	54
32 Importance et but de l'emploi d'assistants de direction	56
321 Origine et signification de la fonction d'assistant de direction	56
322 Le but poursuivi par l'emploi d'assistants	59
322.1 Allègement des tâches des dirigeants	59
322.2 Formation des jeunes cadres	60
33 Le statut de l'assistant de direction dans l'organisation de l'entreprise	63
331 L'utilité des organigrammes	64
332 Le rang de l'assistant dans l'organisation de l'entreprise	66

34	Le cahier des charges de l'assistant de direction	69
341	Les possibilités d'emploi de l'assistant de direction	70
341.1	Tâches principales	73
341.2	Tâches secondaires	73
342	Responsabilités et compétences de l'assistant	74
35	Les exigences posées à un assistant de direction	76
351	Qualités personnelles	77
352	Qualifications professionnelles	80
36	Risques et dangers inhérents à l'emploi d'assistants de direction	82
361	Objections contre l'emploi d'assistants	82
362	Les difficultés liées à l'emploi d'assistants	85
362.1	Manque d'expérience du chef dans ses relations avec les assistants	85
362.2	Imperfections et lacunes dans l'organisation	86
362.3	Manque de confiance entre assistants et chefs hiérarchiques ..	88
37	Les possibilités de promotion de l'assistant de direction	91
4	Considérations finales	95

APPENDICE

I.	Indications sur l'élaboration et l'introduction d'un cahier des charges	98
II.	Exemples de cahiers des charges d'un assistant de direction	104

BIBLIOGRAPHIE

Livres et Séries des publications

- 1 Allen Louis A. : Management und Organisation, Bertelsmann, Gütersloh.
- 2 Baumberger Hans-Ulrich : Ausschüsse und Komitees als Organe der Willensbildung und der Information, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen No 1, Haupt, Bern 1958, p. 10—23.
- 3 Baumberger Hans-Ulrich : Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Haupt, Bern 1961.
- 4 Bechtler/Gamper/Staerkle : Personalpolitik in Zeiten der Personalknappheit, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen No 19, Haupt, Bern 1962.
- 5 Bennett C. L. : Defining the Managers' Job, AMA Research Study No 33, American Management Association, New York 1958.
- 6 Berger Karl-Heinz : Organisationspläne und Dienstanweisungen, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 531—576.
- 7 Bernaténé Henri : Le secrétariat de direction. Ses fonctions, son organisation, sa place dans l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris 1961.
- 8 Bernhard A. : Organisationsprobleme der Spezial- und administrativen Dienste, Ulrich/Trechsel : Aktuelle Fragen der Unternehmung, Gedenkschrift für Alfred Walther, Haupt, Bern 1957, p. 179—193.
- 9 Biäsch/Schmidt : Berufsbild des Betriebsassistenten, Industrielle Berufsbilder No 2, Industrielle Organisation, Zürich 1954.
- 10 Bleicher Knut : Aufgabengliederung und Abteilungsbildung, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 197—250.
- 11 Bleicher Knut : Ausschüsse in der Organisation, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 311—338.
- 12 Carlson Sune : Executive behaviour, Strömberg, Stockholm 1951.
- 13 Dale Ernest : Planning and Developing the Company Organization Structure, AMA-Report No 20, 2^{me} éd., American Management Association, New York 1953.
- 14 Dale Ernest : Structure of Business Organizations, Ireson/Grant : Handbook of Industrial Engineering and Management, Section 1, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1957, p. 17—22.
- 15 Dale E./Urwick L. F. : Staff in Organization, McGraw Hill, New York/Toronto/London 1960.
- 16 Drucker Peter F. : La Pratique de la direction des entreprises, Les Editions d'Organisation, Paris 1957.
- 17 Emerson Harrington : Efficiency as a Basis for Operation and Wages, 3^{me} éd., The Engineering Magazine, New York 1912.

- 18 Fayol Henri : Administration industrielle et générale, 3^{me} éd., Dunod, Paris 1925.
- 19 Feurer Willy : Kaderschulung in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen No 8, Haupt, Bern.
- 20 Fleisch A. : Gedanken des Mediziners zur Überbeanspruchung der heutigen Zeit, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen No 18, Haupt, Bern 1961, p. 11—18.
- 21 Gasser/Ulrich/Bernhard : Organisationsbrevier, 2^{me} éd., Haupt, Bern/Köln und Opladen 1957.
- 22 Goossens Franz : Moderne Unternehmungsleitung, Moderne Industrie, München 1958.
- 23 Granick David : Der Europäische Manager, Econ, Düsseldorf/Wien 1962.
- 24 Gross Günter F. : Chefentlastung, Moderne Industrie, München 1959.
- 25 Gulick/Urwick : Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration, Columbia University, New York 1937.
- 26 Hatry Paul : Le rôle et l'organisation des services d'état-major, Etudes et documents du Comité National Belge de l'organisation Scientifique (CNBOS), Série Gestion Générale No 6, Bruxelles 1953.
- 27 Höhn Reinhard : Die Delegation der Verantwortung im Rahmen des Mitarbeiterverhältnisses, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 339—354.
- 28 Höhn Reinhard : Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg 1961.
- 29 Höhn Reinhard : Menschenführung im Handel, Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg 1962.
- 30 Holden/Fish/Smith : Industrielle Führungskunst, Girardet, Essen 1957.
- 31 Illetschko Leopold L. : Zentralisation und Dezentralisation, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 167—196.
- 32 Kloidt/Dubberke/Göldner : Zur Problematik des Entscheidungsprozesses, Kosiol Erich : Organisation des Entscheidungsprozesses, Duncker & Humblot, Berlin 1959.
- 33 Knappmann Gerd : Probleme der Stellenbesetzung, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 251—264.
- 34 Krähe W. (Arbeitskreis) : Leitungsorganisation, Westdeutscher Verlag, Köln/Opladen 1958.
- 35 Krähe W. (Arbeitskreis) : Unternehmungsorganisation, 4^{me} éd., Westdeutscher Verlag, Köln/Opladen 1963.
- 36 Kuhn Paul : Die Entlastung von Unternehmungsleitern, insbesondere durch Stäbe, Diss. Bern, Keller, Aarau 1961.
- 37 Luijk H. : Wo bleibt die Zeit des Direktors ?, 2^{me} éd., Gabler, Wiesbaden.
- 38 Mason Joseph G. : How to be a More Creative Executive, McGraw-Hill, New York/Toronto/London 1960.
- 39 Mellerowicz Konrad : Betriebspolitik — die Kernaufgabe der Betriebsführung, Probleme der Betriebsführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von O. R. Schnutenhaus, Duncker & Humblot, Berlin 1959, p. 85—111.
- 40 Mellerowicz Konrad : Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 1—28.
- 41 Oeftering Heinz Maria : Aufgaben der Unternehmungsführung, Athenäum, Frankfurt a. M./Bonn 1961.

- 42 Rittmann Franz : Brevier für Chefs, Pharos, Basel 1961.
- 43 Schlenzka Peter A. : Unternehmer, Direktoren, Manager. Krise der Betriebsführung? Econ, Düsseldorf 1954.
- 44 Schmidt Eberhard : Führungsnachwuchs und Führungsauslese für die europäische Wirtschaft, Europäische Märkte wachsen zusammen, Forkel, Stuttgart 1961, p. 99—121.
- 45 Schmidt-Karlsruhe Walter : Das erfolgreiche Führen in Technik und Wirtschaft, 3^{me} éd., VDI-Verlag, Düsseldorf 1962.
- 46 Schnauffer E./Agthe K. et autres : Organisation, Deutscher Betriebswirte-Verlag, Berlin/Baden-Baden 1961.
- 47 Schumacher Edgar : Umgang mit Menschen und Menschenführung, Verlag Huber, Frauenfeld 1959.
- 48 Schwarz Horst : Die Organisation der Unternehmungsleitung, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 579—632.
- 49 Staerke Robert : Anpassung der Organisation an den Menschen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen No 10, Haupt, Bern 1960.
- 50 Staerke Robert : Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Haupt, Bern 1961.
- 51 Steincrohn Peter J. : Wollen Sie länger leben, Herr Direktor ?, 2^{me} éd., Moderne Industrie, München 1962.
- 52 Stöbe F. : Der Direktionsassistent, Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Informationen für die Mitglieder des Vereins für soziale Betriebspraxis e. V., No 7 vom 24. August 1956 (II/M).
- 53 Taylor Frederick W. : Die Betriebsleitung, 3^{me} éd., Springer, Berlin 1919.
- 54 Taylor Frederick W. : Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, R. Oldenbourg, München/Berlin 1922.
- 55 Trauth Peter J. : Das Verhältnis von Linien- zu Stabsstellen, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 289—310.
- 56 Ulrich Hans : Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Haupt, Bern 1949.
- 57 Ulrich Hans : Organisation und Unternehmungsführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von O. R. Schnutenhaus, Duncker & Humblot, Berlin 1959, p. 33—44.
- 58 Ulrich Hans : Gedanken zur Unternehmungspolitik, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen No 11, Haupt, Bern 1960.
- 59 Ulrich Hans : Die wachsende Bedeutung des Kollegialprinzips auf allen Stufen der Unternehmungsführung und seine Grenzen, Wirtschaftlich führen — wirtschaftlich investieren, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1960, p. 21—34.
- 60 Ulrich Hans : Die Arbeitsgestaltung des Chefs im Zeichen dauernder Personalknappheit, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen No 18, Haupt, Bern 1961, p. 3—10.
- 61 Ulrich Hans : Kontrollspanne und Instanzenaufbau, voir No 46 Schnauffer/Agthe et autres, p. 267—288.
- 62 Ulrich/Staerke : Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen No 6, Haupt, Bern 1959.
- 63 Urwick Lyndall F. : Scientific Principles and Organization, New York 1938.

- 64 Urwick Lyndall F. : Ausbildung der Führungskräfte, Refa, Darmstadt 1955.
- 65 Walther Alfred : Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, vol. 1 : Der Betrieb, 2^{me} éd., Schulthess, Zürich 1959.
- 66 Walther Alfred : Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, vol. 2 : Die Unternehmung, Schulthess, Zürich 1953.
- 67 Wegenstein Willy O. : Führen, Schriftenreihe «Wirkungsvolles Management» No 1, Haupt, Bern.
- 68 Wegenstein Willy O. : Vorgehentechnik, Schriftenreihe «Wirkungsvolles Management» No 2, Haupt, Bern.
- 69 Whyte William H. Jr. : Herr und Opfer der Organisation, Econ, Düsseldorf 1958.

Périodiques

- 70 Bales Robert F. : Erfolgreiche Ausschussitzungen, Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 4, Berlin/Köln/Frankfurt a. M., p. 31—38.
- 71 Beishline John Robert : The Influence of Military Management, Advanced Management, 1951, No 8, p. 11—13.
- 72 Bellows Everett H. : The Assistant to Top-Management, Advanced Management, 1956, No 10, p. 9—11.
- 73 Broedner E. : Do it Yourself ? Über die Entlastung der Führungskräfte, Werkstattstechnik, 1961, No 1, p. 1—4.
- 74 Crisand Ekkehart : Schulungsmöglichkeiten des Führungsnachwuchses, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1962, No 6, p. 321—329.
- 75 Eisele Felix : Geltungs- und Machtstreben als Motive der Führung, FORFA-Briefe, 1960, No 7, p. 203—214.
- 76 Gasser Christian : Die optimale Organisationsstruktur, Industrielle Organisation, 1952, No 12, p. 325—332.
- 77 Gater Rudolf : Schafft Stabsstellen in den Betrieben, Das Rationelle Büro, 1955, No 12, p. 471—473.
- 78 Gelamur Jean : Problèmes posés par l'organisation hiérarchique et fonctionnelle des entreprises, Chefs, 1954, No 6, p. 4—14.
- 79 Giles Walter A. : Management Criteria for Staff Functions, General Management Series (AMA), 1954, No 173, p. 37—44.
- 80 Gordon Robert : Executive Health—Need it be a Problem ?, The Manager, January, 1961, p. 55—57.
- 81 Gottlieb Enid M. : The Assistant to the President. Results of a Survey, Management News (AMA), 1958, No 5, p. 7—8.
- 82 Gross Kurt : Die Arbeitsplatzbeschreibung, Zeitschrift für Organisation, Sept./Okt., 1956, No 5, p. 167—170.
- 83 Healey James H. : Coordination and Control of Executive Functions, Personnel, September, 1956/57, No 2, p. 106—117.
- 84 Kurz H. R. : Der militärische Stab, Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 1956, No 8, 9, 10, p. 562—578, 664—678, 732—747.

- 85 Kurz H. R. : Der militärische Stab, Der Fourier, offizielles Organ des Schweizerischen Fourierverbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen (Sondernummer), 1963, No 4, p. 141—146.
- 86 Lengele Robert : La délégation de pouvoirs, Organisation Scientifique, 1948, No 6/7, p. 233—237.
- 87 Loudon J. K. : Line and Staff—Their Roles in the Organization Structure, Advanced Management, June, 1949, No 2, p. 76—82.
- 88 Maynard Harold B. : The Management Consultant, Modern Management, 1949, No 2, p. 4—5.
- 89 McMurtry Robert N. : The Executive Neurosis, Harvard Business Review, November/December, 1952, No 6, p. 33—47.
- 90 Meier Albert : Unternehmensnachfolge im Rahmen der Unternehmungsorganisation, Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 1956, vol. 8, p. 618—629.
- 91 Murphy Leo : Key Questions on General Management Tasks, Advanced Management, 1959, No 10, p. 9—11.
- 92 Muschard Kurt : Wie man Nachwuchskräfte als Assistenten einsetzt, Mensch und Arbeit, München 1956, No 2, p. 36—37.
- 93 Niles Henry E./Niles M. C. H. : Assistance in Coordination, Personnel, August, 1947, No 12, p. 4—9.
- 94 Nordling R. : L'entreprise est un être vivant. Le chef en est le cœur et le cerveau, il doit surtout en être l'âme, Chefs, 1955, No 12, p. 4—9.
- 95 Pfenninger Hans : Sind Organisationsplan und Aufgabenverteilungsplan ihres Unternehmens à jour ?, Rationelles Büro, 1957, No 12, p. 539—544.
- 96 Planus Paul : Le dauphin, futur patron, Travail et Méthodes, novembre, 1956, No 106, p. 19—23.
- 97 Powell J. Lewis : «Vollendete Stabsarbeit» : Der Schlüssel für erfolgreiches Delegieren, Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 3, Berlin/Köln/Frankfurt a. M., p. 65—69.
- 98 Randall Clarence B. : Der Mythos des Organisationsplanes, Fortschrittliche Betriebsführung, November, 1962, No 4, p. 77—79.
- 99 Reilley E. W. : Why Short-Change the Chief Executive on Staff Assistance ?, Personnel, September, 1947, No 2, p. 85—92.
- 100 Schlenzka Peter A. : Das Leitungsproblem, Zeitschrift für Organisation, 1951, No 3, p. 65—69.
- 101 Smiddy H./Byron Case : Why Write a Description of Your Position ?, General Electric Review, July, 1952, No 4, p. 46—49.
- 102 Smith Sam S. : Staff Operation in Business, Personnel, November, 1947, No 3, p. 173—178.
- 103 Sonderegger Jakob : Der Einsatz von Stabsabteilungen, Industrielle Organisation, 1956, No 5, p. 135—140.
- 104 Stead J. C. W. : The Art of Delegation, Works Management, June, 1954, No 2, p. 81—85, 90.
- 105 Strong Lydia : Können Sie zuhören ?, Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 3, Berlin/Köln/Frankfurt a. M., p. 141—146.

- 106 Strong Lydia : Die Qual der Entscheidung, Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 3, Berlin/Köln/Frankfurt a. M., p. 97—107.
- 107 Ulrich Hans : Betrachtungen zur funktionalen Organisation, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N. F., 1950, No 1, p. 11—19.
- 108 Ulrich Hans : Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung, Die Unternehmung, April/Juni, 1950, No 2/3, p. 53—60/87—93.
- 109 Ulrich Hans : Produktives Arbeiten des Chefs, Büro und Verkauf, November/Dezember, 1962/63, No 2/3, p. 39—44/80—81.
- 110 Urwick Lyndall F. : Die sinnvolle Eingliederung des Spezialisten in das betriebliche Gefüge, Soziale Beziehungen in der Industrie, 1952, No 5, p. 7—11.
- 111 Urwick Lyndall F. : The Manager's Span of Control, Harvard Business Review, May/June, 1956, No 3, p. 39—47.
- 112 Urwick Lyndall F. : Aufstieg als Anreiz, Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 9, Berlin/Köln/Frankfurt a. M., p. 93—107.
- 113 Urwick Lyndall F. : Zweckmässiger Einbau der Stabsstellung im Wirtschaftsleben, Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 1, Berlin/Köln/Frankfurt a. M., p. 83—103.
- 114 Wheaton Robert G. : Aufgabengliederung und Übertragung von Vollmacht und Verantwortlichkeit, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1959, No 1, p. 18—28.
- 115 Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitsstimmung, Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 2, Berlin/Köln/Frankfurt a. M., p. 123—125.
- 116 Probleme des Direktionsassistenten, Führungspraxis, 1961, No 2, p. 17.

1 Introduction

Le présent ouvrage est dédié à l'assistant de direction. Son nom l'indique déjà, l'assistant de direction n'a pas d'autre but que de prêter assistance à son directeur, et son activité ne peut se dérouler que dans le cadre d'une action commune avec le directeur, son chef. Aide et soutien, l'assistant de direction représente pour le directeur, par son activité, un gain de temps et un complément de savoir. Il va de soi qu'on ne fera appel aux services d'un assistant de direction que lorsque le directeur n'est plus à même de venir seul à bout de sa tâche. Nous ne pourrions parler valablement du rôle de l'assistant de direction, de la personne chargée de cette fonction et de son rôle au sein de l'organisation d'une entreprise, que lorsque nous aurons examiné les charges qui pèsent sur les dirigeants d'une entreprise. Il est, par conséquent, tout-à-fait justifié de diviser cet ouvrage en deux parties.

L'énumération de leurs tâches rendra apparentes, au début déjà de la première partie, la diversité et la complexité des fonctions que doivent assumer les chefs d'entreprise conscients de leurs responsabilités, s'ils désirent assurer pour l'avenir la bonne marche des affaires. Le directeur n'est pas seulement, au vu de ce qui précède, appelé à abattre une forte somme de travail, mais il porte aussi la responsabilité de l'existence future de l'entreprise. De ce fait, la tension psychique à laquelle il est exposé peut être plus grande, dans certains cas, que la fatigue physique. Nous désignerons les tâches réservées essentiellement à la direction de tâches majeures, et nous pourrions constater que leur accomplissement ne va pas sans imposer une charge astreignante. Un directeur qui accomplit, en plus, des tâches non majeures, des tâches subalternes qu'il pourrait déléguer, atteindra bientôt les limites de ses capacités. Aussi peu croyable que cela puisse paraître, il est cependant nombre de directeurs qui ne peuvent se résoudre à abandonner certaines tâches, devenues familières alors que, bien des années auparavant, ils occupaient une position subalterne. Outre ce fait, des enquêtes ont démontré que la lourde charge qui pèse sur les chefs d'entreprise résulte, bien souvent, de l'incroyable éparpillement de leurs tâches, au cours de la journée de travail. Il ne suffit point, pourtant, d'indiquer uniquement les causes d'un tel fardeau. Notre intention est, bien plutôt, d'établir si cet état de choses est dû au manque de temps ou

si, dans certains cas, d'autres raisons en sont la cause. Nous nous proposons, après avoir souligné brièvement l'importance d'une bonne santé, dont on ne se soucie malheureusement trop souvent qu'après l'avoir perdue, de donner un aperçu des possibilités d'allégement qui existent. Et si nous choisissons de placer le chapitre sur la planification systématique du travail au début, c'est parce que nous sommes d'avis qu'une atmosphère certainement moins agitée règnerait au sein des bureaux directoriaux, si on se donnait la peine de préparer le travail du lendemain, quitte à sacrifier quelques minutes par jour pour ce faire. Il est évident qu'un directeur surchargé de travail devrait se résoudre à en déléguer une partie à ses subordonnés. Nous avons déjà vu, en effet, que le surmenage provient très souvent de ce que le directeur ne s'est pas déchargé à temps de tâches importantes, certes, mais secondaires. On peut se demander, en tous cas, s'il est vraiment indispensable que tout le courrier soit, comme on le pratique encore couramment, soumis au directeur pour signature avant d'être expédié. Des comités de travail peuvent, également, décharger utilement le chef d'entreprise. Songeons, à ce propos, au travail préparatoire qu'ils peuvent fournir avant toute grande décision. La création de services directoriaux exige, quant à elle, de profondes modifications d'organisation et une préparation soigneuse. Mais à notre époque de spécialisation constante, de tels services constituent à n'en pas douter une aide appréciable, lorsque le chef d'entreprise est surchargé de travail. Nous nous proposons, après avoir brièvement indiqué les mesures les plus courantes, propres à décharger le chef d'entreprise de son surcroît de travail, de passer à l'examen des possibilités d'allégement qui, au cours de cet ouvrage, feront l'objet d'une étude approfondie.

Dans la partie principale de cet ouvrage, nous nous attacherons tout spécialement à l'étude des fonctions de l'assistant de direction, personnage bien connu dans la pratique, mais trop souvent formé en fonction de données fausses. Bien que, ou même parce qu'elle est sous-estimée et méconnue dans bien des cas, l'importance de l'assistant de direction sera examinée ici de plus près. Nous nous efforcerons de définir les raisons de son emploi, après que le rôle et les fonctions qu'il doit remplir aient été délimités et déterminés. Ce qui nous intéressera en particulier de voir si l'assistant de direction, en plus de son rôle premier, consistant à décharger le directeur, ne peut également contribuer à former la génération montante. Si l'aide de l'assistant se révèle efficace, sa position doit être renforcée et estimée en conséquence, ce qui s'exprime, bien sûr, par le rang qui lui est attribué au sein de l'organisation d'une entreprise. Un plan d'organisation revêt assurément la plus haute importance, car il permet d'estimer d'un coup d'œil les relations existant entre supérieurs et subordonnés, offre un aperçu de l'ordre hiérarchique et de l'organisation

d'une entreprise. Il va de soi qu'un exposé schématique n'est pas à même de fournir les indications utiles sur la délimitation exacte des tâches, sur les responsabilités et les attributions de chacun, pas plus qu'il ne peut préciser les relations existant entre l'une et l'autre des fonctions au sein d'une entreprise. Nous reviendrons sur ces indications, en annexe, pour les exposer de façon détaillée, de même que pour en démontrer la nécessité. Nous pourrions constater, à cette occasion, que nombre d'échecs, attribués entièrement ou partiellement à l'assistant de direction, ont leurs causes premières dans la délimitation insuffisante de ses attributions. La définition, par écrit, de son champ d'activité, nous démontrera l'étendue des capacités exigées d'un assistant de direction, si ce dernier veut remplir son rôle avec succès. Il ne sera pas difficile, alors, d'imaginer la sévérité des exigences qui lui sont imposées. Pourtant, aussi importante que soit la définition, sur le plan de l'organisation, des tâches de l'assistant de direction, il ne fait pas de doute que ses succès ou ses insuccès dépendent largement de l'attitude qu'il adopte. Un assistant de direction doit donc non seulement disposer d'un solide bagage de connaissances professionnelles, il doit aussi, et dans la même mesure si ce n'est davantage encore, faire preuve de hautes qualités de caractère. Le poste d'assistant de direction, nous l'avons vu déjà, jouit d'une grande faveur. Cependant, le terme même d'assistant de direction n'a pas partout la même signification, de sorte qu'on charge trop souvent les titulaires de ce poste des tâches les plus variées, fréquemment incompatibles avec leurs fonctions. Comment s'étonner, de ce fait, du nombre relativement élevé de leurs échecs ? L'emploi d'assistants de direction ne va pas toujours, bien sûr, sans causer des difficultés, aussi y reviendrons-nous au cours du chapitre consacré aux dangers inhérents à l'emploi d'assistants de direction. Enfin, puisque nous nous sommes prononcés en faveur de l'emploi, à ce poste, de représentants de la génération montante, il n'est que juste que nous nous posions également la question «et après» ?

2 La direction de l'entreprise

21 Les tâches de la direction

La pensée qui a présidé à l'élaboration de cet ouvrage, c'est-à-dire démontrer les moyens et les possibilités de décharger notablement les chefs d'entreprise (nous n'en étudierons qu'une en détail), nous fait paraître l'examen attentif des tâches qui relèvent de la direction de l'entreprise non seulement intéressant, mais nécessaire, qui plus est. Ce n'est que de cette manière (nous l'estimons en tous cas) que nous serons à même de mettre convenablement en lumière les problèmes complexes que pose le surmenage. Cette façon de procéder nous semble justifiée, et ceci d'autant plus que nombre de directeurs, apparemment, ont de la peine à isoler les tâches véritablement majeures, à se consacrer à elles seules, et à déléguer les tâches secondaires à des subordonnés. Nous verrons, d'ailleurs, que l'accomplissement des tâches véritablement majeures, pour autant qu'on s'y voue avec toute l'attention requise, suffit largement à occuper le directeur ou les membres de la direction, sans que l'un ou l'autre puisse encore se préoccuper de problèmes secondaires. Ce sont les tâches majeures qui retiendront notre attention, plus loin. Nous sommes tout-à-fait conscient, cependant, de l'impossibilité où nous sommes d'aborder, même sommairement, tous les problèmes qui se posent aux dirigeants d'une entreprise. On distingue, en général, trois fonctions principales dans la conduite d'une entreprise. Ce sont la planification, l'exécution et le contrôle. Le schéma qui va suivre illustre clairement l'importance qui revient à chacune de ces fonctions, aux différents échelons.

Le champ d'activité principal de la direction d'une entreprise réside indubitablement dans la planification à long terme et dans les tâches de contrôle. Plus nous descendons l'échelon hiérarchique, plus l'activité essentiellement exécutive revêt d'importance, et moins est représenté le travail de planification et de contrôle. Mais ce schéma démontre également que le travail d'exécution n'est pas absent du champ d'activité de la direction, tout comme la planification et le contrôle figurent aux échelons inférieurs, comme attributions indispensables des ouvriers et employés. Nous constatons, en outre, que les décisions de principe, les décisions-cadres, pourrait-on dire, sont prises par la direction générale. Elles servent

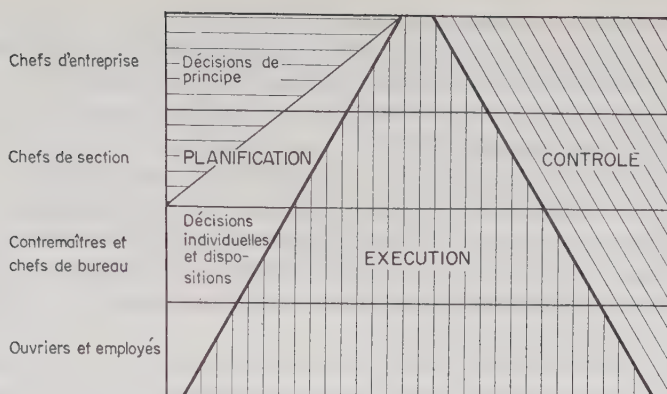


Schéma 1 :
Les trois fonctions principales dans la conduite d'une entreprise

de base aux échelons subordonnés pour les décisions et dispositions prises individuellement.

Sans objectif clairement défini, cependant, il n'est pas possible de prendre des décisions de principes. Aussi pouvons-nous dire, à l'instar d'Oeftering, qu'il n'est pas de tâche plus pressante, plus noble et plus originale pour les dirigeants d'une entreprise, que celle qui consiste à fixer des objectifs et à planifier le travail¹.

C'est donc la plus haute instance d'une entreprise, c'est-à-dire ses dirigeants eux-mêmes, qui ont à fixer les objectifs dont dépendent aussi bien le développement que la continuité de la maison. Elle seule, par sa situation, est à même de distinguer nettement les objectifs fixés, d'appliquer les moyens utiles et d'ordonner les mesures nécessaires à leur réalisation. Pour peu que les dirigeants d'une entreprise, en outre, ne se contentent pas seulement, pour réaliser leurs objectifs, de transmettre ordres et instructions «en bas», mais qu'ils s'efforcent, bien plus, de faire connaître à chaque collaborateur les objectifs de l'entreprise et de le gagner à sa cause, des résultats positifs et durables se manifesteront à la longue. En effet, on peut considérer comme en bonne voie de réalisation les objectifs que la direction s'efforce systématiquement de faire comprendre à tous ses collaborateurs.

Les décisions de principe qui, comme nous l'avons déjà vu, relèvent de la direction uniquement, ont souvent une portée considérable. Prenons l'exemple du chef d'entreprise qui aurait décidé, hier, de lancer un nouveau

1) Voir Oeftering, No 41, p. 16.

produit sur le marché. Les travaux de recherche ont commencé sans attendre. Les effets de cette décision n'apparaîtront que demain, lorsque le nouveau produit sera sur le marché. Si aujourd'hui, cependant, la décision prise se révèle erronée, il sera peut-être trop tard pour revenir en arrière, pour annuler les mesures prises. En d'autres termes, ce n'est qu'au prix de dépenses supplémentaires que la production commencée pourra être interrompue et lancée dans une autre direction. Cet exemple simple, mais combien frappant, enseigne à quel point il est nécessaire que les dirigeants d'entreprise ne prennent leurs décisions que sur la base de données sûres, fournies par une planification à long terme, s'ils veulent éviter des échecs graves, parfois même irrémédiables².

Drucker l'a très bien compris, lorsqu'il écrit que le chef d'entreprise doit vivre constamment en fonction de l'avenir, aussi bien qu'en fonction du présent : « Mais la Direction, au contraire, doit veiller à la réussite et aux profits de l'entreprise dans le présent — car autrement, il n'y aurait plus d'entreprise pour jouir de l'avenir. Elle doit en même temps permettre à l'entreprise de croître et de prospérer, ou tout au moins de subsister dans l'avenir. Dans le cas contraire, elle aura failli à sa responsabilité de maintenir les ressources productives et intactes, elle aura détruit le capital »³. Le danger de fausses décisions n'est pourtant pas éliminé par la planification à long terme, car il est des facteurs extérieurs, humainement impossible à prévoir toujours et que nous ne pouvons influencer. Cette planification, cependant, réduit ce danger à des proportions acceptables. Nous nous devons de tenir compte de ce que chaque décision a ses impondérables, réduits, bien sûr, en fonction des renseignements dont on dispose, mais jamais complètement éliminés.

L'essai conscient, cependant, de fixer par décisions les objectifs de base de l'entreprise et de prévoir la ligne à suivre pour les réaliser, équivaut à formuler la politique de l'entreprise. *Ulrich*, lorsqu'il écrit qu'un organe qui ne s'occupe pas lui-même de la politique de l'entreprise ne peut en aucun cas être assimilé à l'organe supérieur de cette entreprise, exprime lui aussi la même idée⁴. Nous considérons donc la création d'une politique d'entreprise comme étant la première et la plus importante tâche, la « tâche centrale »⁵, des dirigeants d'une entreprise.

Les objectifs d'une entreprise ne peuvent être atteints de manière rationnelle que si tous ceux qui participent à son destin collaborent dans l'harmonie et dans l'ordre. Ceci nous amène à dire que toute entreprise,

2) Voir *Ulrich*, No 58, p. 26.

3) Cf. *Drucker*, No 16, p. 16.

4) Voir *Ulrich*, No 59, p. 27.

5) Voir *Mellerowicz*, No 39, p. 86.

à l'exception peut-être de l'entreprise qui ne comprend qu'un seul membre, doit être régie par une organisation définie. Plus est poussée la division du travail au sein d'une entreprise, plus est grand le nombre des personnes qui y sont employées et plus complexe l'ensemble des fonctions, plus il est nécessaire, par conséquent, de créer une organisation solidement structurée.

L'organisation de base définit et détermine la division du travail de même que l'attribution des compétences⁶. *L'organigramme* d'une entreprise, reflet graphique de la structure même de cette dernière, ne devrait être établi qu'en fonction de considérations objectives, sans tenir compte de circonstances personnelles et de pratiques plus ou moins consacrées par l'habitude. Un chef d'entreprise, estiment *Holden/Fish/Smith*⁷, pourrait consacrer plus de temps à la planification à long terme, s'il établissait un plan d'organisation judicieux, plaçant un personnel absolument qualifié aux postes-clés et appliquant des moyens de contrôle et des méthodes de travail efficaces. Les auteurs précités attribuent une très grande importance à la création d'un organigramme clair et bien ordonné. Voici ce qu'ils en disent : «Un schéma d'organisation clair pour l'entreprise tout entière, des tableaux complémentaires pour chaque département important, voilà un pas décisif vers la spécification, la clarté et l'intelligibilité de toute fonction organisée»⁸.

L'organigramme, complété par la fixation et la délimitation écrites des tâches, des responsabilités et des compétences de chacun, contribue, par la collaboration harmonieuse de tous les membres de l'entreprise, non seulement à la bonne marche de l'entreprise, mais facilite, de surcroît, la réalisation rationnelle des objectifs fixés. C'est pourquoi nous estimons que l'organisation systématique au sein d'une entreprise entre dans les attributions de la direction.

Ce n'est plus guère que dans la toute petite entreprise (pensons à l'artisanat) que le chef d'entreprise fixe et s'efforce d'atteindre lui-même les objectifs généraux. Dans les autres formes d'entreprise, où l'organisation est plus poussée, il est nécessaire de subdiviser les objectifs généraux en objectifs partiels, et la politique générale de l'entreprise en plusieurs politiques partielles (vente, investissements, personnel, finance, production, recherches, achat). Les objectifs généraux, nous l'avons vu, sont fixés par les dirigeants de l'entreprise, qui établissent également les directives à suivre pour leur réalisation. Ce n'est, cependant, qu'en divisant ces objectifs généraux en objectifs partiels, en répartissant de façon

6) Voir Ulrich/Staerkle, No 62, p. 6.

7) Voir Holden/Fish/Smith, No 30, p. 27.

8) Voir do, p. 27.

concrète les attributions aux différents départements de l'entreprise, que ces objectifs peuvent être réalisés, par l'emploi judicieux des moyens disponibles. Ainsi, la constitution d'unités d'organisation permet d'atteindre les «objectifs de l'entreprise»⁹ par la division du travail.

Il ne fait aucun doute que le constant progrès technique conduira les entreprises à une plus grande division du travail encore. A cet égard, la création de nouveaux postes, occupés par des spécialistes, dont chacun est particulièrement compétent dans un domaine donné, représente une division du travail qui permet de résoudre au mieux certains problèmes spécifiques mais qui, par ailleurs, complique notablement le problème de la coordination.

Quoi d'étonnant, de ce fait, à ce que l'harmonisation des différentes activités d'une entreprise (toutes concentrées sur la réalisation d'objectifs partiels déterminés) soit considérée comme l'une des attributions les plus importantes de la direction ? Il peut arriver que le responsable d'un département, fortement mis à contribution et entièrement absorbé par sa tâche journalière, perde de vue l'ensemble de l'organisation et risque, même, de surestimer le rôle de son département qui, bien qu'important, ne représente néanmoins qu'une partie de l'ensemble de l'entreprise. Il revient alors à la direction, que sa position centrale et élevée devrait favoriser à cet égard, de faciliter la réalisation des objectifs partiels, dans le cadre des objectifs généraux.

La décentralisation des attributions, des responsabilités et des pouvoirs de décision, rendue indispensable par l'expansion et la spécialisation, contribue indubitablement à décharger les dirigeants de l'entreprise (nous reviendrons plus longuement sur les mesures utiles dans ce domaine), mais elle n'en complique pas moins le problème de la coordination. On comprend, dès lors, que les nombreuses démarches individuelles journalièrement préparées, accomplies ou même abandonnées au sein d'une entreprise, doivent être coordonnées avec autant d'habileté que de clairvoyance, pour être mises au service d'un objectif qui réponde à la conception générale de l'entreprise. Le problème de la coordination qui se pose à la direction peut être facilité de façon décisive par des décisions de principe, ou décisions-cadres, servant de lignes directrices aux décisions individuelles, par une organisation de base clairement structurée, où les différentes attributions, responsabilités et compétences de chaque département sont déterminées sans risque d'équivoque possible, par une information intelligente et par l'appui effectif des aides de la direction ou des spécialistes. Mais toutes ces précautions ne doivent pas inciter les chefs d'entreprise à oublier que le problème de la coordination risque

9) Voir Ulrich, No 58, p. 8.

de se compliquer encore à l'avenir, et qu'il exigera alors une attention accrue de la part de tous les responsables, en particulier de la direction générale.

La direction ne peut se soustraire à la pleine responsabilité de ses actions et décisions propres, pas plus que de celles de ses subordonnés, même si elle délègue à ces derniers une partie de ses attributions. C'est elle, ne l'oublions pas, qui assume la responsabilité de l'entreprise envers l'extérieur. Le contrôle de l'activité des subordonnés est pour elle, par conséquent, non seulement un droit, mais un devoir. Dans une petite entreprise, le contrôle du travail des subordonnés n'est pas chose trop compliquée, puisque le patron est à même de l'exercer directement. Il n'en va plus de même dans une entreprise moyenne, et encore moins dans une grande entreprise, où ce genre de contrôle s'avère insuffisant. Il y faut appliquer un système de surveillance judicieusement conçu, qui permette de procéder à un contrôle sérieux dans de brefs délais et qui constitue, pour la direction, un moyen efficace d'être informée, en tout temps, de l'exécution correcte de ses directives. Seul un système de contrôle indirect efficace permet à la direction d'assurer normalement son droit de surveillance, en sus des tâches toujours plus absorbantes de la planification et de la coordination ¹⁰.

Responsable, nous l'avons vu plus haut, de l'entreprise envers l'extérieur, la direction ne peut se passer, contre toute logique, d'un moyen de contrôler si toutes ses décisions et directives, si toutes les mesures qu'elle a édictées, tendent bien vers les objectifs fixés. Il est évident, au vu de tout ceci, que les tâches de contrôle se doivent de figurer en bonne place parmi les attributions de la direction générale d'une entreprise.

Notre époque est caractérisée par une pénurie de personnel. Aussi devient-il toujours plus difficile de recruter des collaborateurs qualifiés. Toute entreprise désireuse de s'assurer un personnel qualifié doit, par conséquent, entretenir de bonnes relations sur le marché du travail ¹¹. Il n'y a donc pas lieu de s'étonner de ce que l'entretien de bons contacts avec le personnel soit considéré, de nos jours, comme l'une des tâches principales des dirigeants d'une entreprise. S'il n'entre pas dans les attributions du directeur de prendre personnellement contact avec chacun de ses collaborateurs, il n'en demeure pas moins que l'impulsion tendant à de plus étroites relations avec le personnel doit venir de lui. Les dites relations humaines, comme on nomme également les relations entre personnes, ne visent à rien d'autre qu'à créer ou entretenir un bon climat de travail au sein d'une entreprise.

10) Voir Baumberger, No 3, p. 96.

11) Voir Walther, No 66, p. 262.

«Quand le moral va, tout va!» Ce dicton est valable à tous les échelons d'une entreprise. Chaque chef d'entreprise devrait s'inspirer du fait que ses subordonnés n'ont pas pour seule préoccupation de gagner le plus possible, mais qu'ils désirent toujours plus être considérés en fonction de leur valeur humaine. L'effort, déjà, de certains dirigeants d'entreprise à l'esprit progressiste, plus soucieux de diriger et guider que de régner, tendant à voir dans les membres de leur personnel non plus des «subordonnés» mais des «collaborateurs», peut être interprété comme un indice certain de meilleure compréhension réciproque, basée sur le respect d'autrui. Citons à cet égard *Oeftering*, pour qui la condition essentielle à l'établissement de relations humaines est la reconnaissance, octroyée et ressentie comme une chose naturelle, de la dignité humaine, de la personnalité du collaborateur auquel on s'adresse. Ce dernier doit sentir qu'on le respecte et qu'on le considère¹².

Un chef d'une entreprise, dans laquelle chaque membre du personnel a la possibilité de se développer et de s'épanouir parce qu'on tient compte, aussi largement que possible, de ses capacités et de ses aptitudes latentes, satisfait à l'exigence selon laquelle chaque collaborateur doit se voir attribuer la place qui lui revient. S'il réussit à réaliser cet objectif, combien beau mais combien difficile à atteindre, il aura enregistré un succès non seulement sur le plan humain, mais sur le plan de la conduite de l'entreprise également. Un collaborateur satisfait, en effet, manifeste son contentement par une volonté au travail et un esprit de coopération plus grands.

De nos jours, cependant, la bonne marche d'une entreprise repose à la longue non seulement sur les bonnes relations avec les subordonnés (indispensables à un bon climat de travail), mais pour une part toujours plus grande sur de toutes aussi bonnes relations avec le public.

Les relations publiques ont pour but d'informer l'opinion, en particulier les milieux avec lesquels l'entreprise entretient des contacts suivis (clients, fournisseurs, autorités et syndicats) des problèmes qui concernent l'entreprise.

Walther écrit à ce propos : «L'objectif principal des relations publiques consiste à créer un climat favorable à l'écoulement des produits de l'entreprise intéressée. Le bon renom de la maison, son *goodwill* en fait, doit être renforcé auprès du public. On sait que la qualité et le prix avantageux d'un produit ne suffisent pas à le faire vendre, si la clientèle est d'avis que la maison agit contre l'intérêt général, ou bien qu'elle ne se soucie pas assez de ses ouvriers, qu'elle répartit des bénéfices exagérés, ou encore qu'elle dépend de capitaux étrangers, etc.»¹³.

12) Voir *Oeftering*, No 41, p. 23—24.

Il n'est que juste que la direction, responsable, nous l'avons vu, de l'entreprise envers l'extérieur, en assume également la représentation. Rien d'étonnant, dès lors, que les tâches de représentation des chefs d'entreprise aient constamment augmenté ces dernières années. La délégation d'une partie de cette importante attribution à d'autres collaborateurs est une question qui doit être laissée à la libre appréciation de chaque chef d'entreprise. Sa présence et sa participation active se révéleront cependant indispensables, chaque fois qu'il s'agira de faire valoir les intérêts vitaux de la maison à l'égard des syndicats, de la clientèle, des fournisseurs ou des autorités. Il est non moins nécessaire, également, de se prémunir à temps contre les périodes difficiles, qui peuvent se manifester sous forme de dépressions économiques ou de menaces de grèves, en s'efforçant d'aboutir à des relations durables avec le public.

Nous pouvons, pour conclure, résumer les attributions de la direction de la manière suivante :

1. Fixation des *objectifs généraux* de l'entreprise, par une *planification* à long terme des activités de l'entreprise, et élaboration des *directives* à suivre pour atteindre ces objectifs ¹³.
2. *Organisation* de l'entreprise, comprenant la division du travail et la répartition des compétences, pour assurer un déroulement harmonieux des activités de l'entreprise.
3. *Coordination* des activités des départements subordonnés.
4. *Surveillance* de l'exécution du travail par les services subordonnés, par un contrôle des résultats.
5. *Contacts* avec les subordonnés, pour améliorer le climat de travail.
6. *Représentation* de l'entreprise à l'extérieur.

Quiconque est appelé à diriger une entreprise ne doit pas, même s'il est particulièrement compétent dans un domaine donné, rester un spécialiste. Il doit devenir un homme aux capacités quasi universelles, un «all-round-man», pour le bien de l'entreprise. Sa qualité de chef d'entreprise, en effet, ne lui permet pas de disposer uniquement d'une connaissance approfondie d'un seul domaine, auquel il vouerait tout son temps. Cette qualité, au contraire, exige de lui des connaissances à peu près égales dans tous les domaines de sa nouvelle fonction. Voici ce qu'en dit Ulrich : «Personne ne doute de ce que la conduite d'une entreprise exige des capacités et des aptitudes humaines très hautes, telles qu'initiative, aptitude à considérer l'ensemble des choses et à en reconnaître l'essentiel, don de la synthèse, aptitudes qui constituent l'autorité du

¹³) Voir Walther, No 66, p. 261.

¹⁴) Voir Ulrich, No 58, p. 20.

chef, et bien plus encore. Il est essentiel à la bonne conduite d'une entreprise que toutes ces capacités soient suffisamment représentées»¹⁵.

22 Les charges de la direction d'une entreprise

Il devrait être possible, à la lumière de ce qui a été exposé jusqu'ici des tâches qui incombent aux dirigeants d'une entreprise, de réaliser à quel point ces tâches majeures, comme nous les avons désignées, constituent une charge pour eux, pour autant, bien entendu, qu'elles soient accomplies en fonction de leur importance. L'énumération de ces tâches ne signifie cependant pas qu'elles constituent l'unique sujet de préoccupation d'un directeur. Un examen approfondi des activités d'un dirigeant d'entreprise s'impose, si l'on veut pouvoir déterminer de quelle manière se déroule sa journée de travail et, notamment, à quoi il consacre un temps qui lui est précieux.

Seule une telle analyse de l'emploi de son temps nous permettra de découvrir dans quelle mesure il est soumis à un surcroît de travail et, surtout, quelles en sont les causes. Le but de ce chapitre est donc de déterminer, par le moyen de *l'analyse de l'emploi du temps* des chefs d'entreprise, quelles sont les causes du surmenage de ces derniers.

221 Analyse des charges

Pour être concluante, l'analyse de l'emploi du temps des chefs d'entreprise doit reposer sur une base large et s'étendre sur une période étendue, ce qui nécessite l'observation d'un nombre suffisant de personnes durant une longue période. Ces exigences démontrent qu'une telle analyse, pour peu qu'on veuille l'utiliser ultérieurement pour fonder des propositions visant à une amélioration, n'est pas une petite affaire. Il s'agit non seulement de trouver des directeurs prêts à coopérer, mais de trouver le temps nécessaire à l'enquête et à ses conclusions. Un certain nombre d'enquêtes intéressantes et instructives au plus haut point, conduites aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis, ont clairement démontré que les problèmes sont à peu près les mêmes ici que là : les dirigeants d'entreprise sont accablés, la plupart du temps, par un surcroît de travail. *Carlson*¹ paraît être le seul à avoir publié un rapport d'enquête valable sur l'emploi du temps effectif d'un certain nombre de chefs d'entreprise. Durant de

15) Voir Ulrich, No 57, p. 38.

1) Voir Carlson, No 12.

longues semaines, lui et ses collaborateurs, armés de chronomètres, ont suivi attentivement le déroulement des journées de travail de neuf chefs d'entreprise suédois et d'un chef d'entreprise français. Consciencieusement, ils notèrent le temps employé à des entretiens avec collaborateurs et visiteurs, au téléphone, etc. Le résultat de ce patient labeur est proprement stupéfiant, et devrait inciter à la réflexion.

Carlson a constaté que les directeurs soumis à cette observation travaillaient 8½ à 11½ heures par jour de travail «normal»², et qu'ils étaient dérangés toutes les 14 minutes en moyenne par des visiteurs. Si l'on compte en plus les interruptions occasionnées par les appels téléphoniques, on arrive à la conclusion que les dix hommes en question ne pouvaient travailler que 8 minutes en moyenne sans être dérangés par des visiteurs ou des appels téléphoniques³.

*Luijk*⁴, de son côté, a passé en moyenne 5 jours chez chacun des 25 directeurs qu'il a observés, notant exactement, sans omettre une seule minute, ce qui se passait dans chacun des bureaux directoriaux. Il a ainsi assisté à pas moins de 1 000 heures de travail de chefs d'entreprise. Bien qu'il n'ait volontairement publié que peu de données statistiques dans son rapport, les estimant peu concluantes, il est bon de reprendre ici quelques chiffres particulièrement intéressants, pour établir une comparaison.

Luijk a constaté, au cours de ces 1 000 heures d'observation, que les directeurs étaient interrompus dans leur travail par un total de 3 864 appels téléphoniques et de 3 309 visites de collaborateurs et autres personnes⁵. Il écrit à ce sujet : «A vous de dire si vous seriez encore à même d'accomplir beaucoup de choses, si vous étiez dérangé en moyenne 70 fois par jour (c'est-à-dire, en comptant 8 heures de travail par jour, toutes les 7 minutes!!)? Quiconque est contraint de travailler dans de telles conditions devra renvoyer ses travaux de planification et l'élaboration de ses idées au weekend ou aux heures de la nuit»⁶.

N'est-il pas véritablement stupéfiant, et révélateur tout à la fois, de constater les mêmes insuffisances chez *Carlson* déjà? Doit-il toujours en être ainsi? Est-il indispensable que le temps qui est imparti au chef d'entreprise soit dispersé de la sorte? N'y a-t-il aucune amélioration à espérer d'une situation aussi intenable? Ou bien, après tout, cet état de choses ne pourrait-il pas être tout différent? Voilà les questions qui se

2) Voir do, p. 63.

3) Voir do, p. 73.

4) Voir *Luijk*, No 37.

5) Voir do, p. 65.

6) Voir do, p. 9.

présentent à l'esprit. Avant que nous nous efforcions d'y répondre, cependant, il serait bon de faire état, ici même, d'une troisième enquête.

Dale/Urwick, dans une étude «ad hoc», ont analysé le travail de 10 chefs d'entreprise américains. Ils pensaient ainsi obtenir quelques renseignements d'ordre général sur l'emploi du temps de ces directeurs, durant leurs journées de travail, notamment en ce qui concerne leurs relations avec l'intérieur et avec l'extérieur de l'entreprise. Les auteurs de cette étude espéraient pouvoir déterminer, de la sorte, avec quelles personnes ces relations sont les plus suivies et combien de temps elles mettent à contribution⁷.

Les résultats de cette enquête ne sont pas sans rappeler ceux de *Carlson* et de *Luijk*. La durée du travail des personnes faisant l'objet de cette enquête variait entre 8 et 13 heures par jour, soit de 35 et 90 heures par semaine. Dans la plupart des cas, les congés de fin de semaine étaient de courte durée, et les soirées, si elles n'étaient pas employées directement au travail, servaient généralement à la lecture de rapports d'affaires ou de publications professionnelles. Il restait peu de temps, bien entendu, pour toute autre activité extra-professionnelle telle que le sport, le théâtre, la littérature, la politique, pour des excursions en famille ou même pour une simple détente. En outre, plusieurs employés ont confirmé que leur directeur ne pouvait les recevoir qu'après une longue attente; les secrétaires, de leur côté, ont déclaré qu'elles étaient constamment interrompues en cours de dictée. Dans nombre d'entreprises, le directeur ne pouvait être seul et tranquille qu'en de courts instants, au point qu'il ne lui était presque jamais possible d'accomplir un travail de concentration important durant les heures de travail «normales»⁸.

Si l'on tient compte de ce que les personnes qui ont servi à l'une ou l'autre de ces enquêtes étaient tentées, en ce qui concerne leur emploi du temps, de paraître autant que possible à leur avantage, modifiant vraisemblablement leur comportement en conséquence, les résultats indiqués n'en deviennent que plus étonnants. Ces trois enquêtes auront certainement démontré qu'à bien des égards, les mêmes conclusions pouvaient chaque fois en être tirées. Les charges, le surcroît de travail même, qui pèsent sur beaucoup de chefs d'entreprise, ont deux causes principales:

- trop grand fractionnement du temps à disposition,
- trop forte mise à contribution du temps disponible.

7) Voir *Dale/Urwick*, No 15, p. 27—28.

8) Voir *Dale/Urwick*, No 15, p. 33—34.

Nous pouvons nous demander, pour finir, ce que signifie être chef. Pour Gross⁹, le chef possède deux avantages essentiels sur ses subordonnés. Il peut premièrement décider de l'emploi de son propre temps et, deuxièmement, décider de l'emploi du temps de ses collaborateurs. Gross poursuit : «Si nous jugeons d'après ce critère, il n'y a, en fait, que très peu de véritables chefs. La plupart des chefs ne le sont que de nom. Ce ne sont pas eux qui décident comment employer judicieusement leur temps à l'accomplissement de leurs diverses tâches, ce sont leurs collaborateurs. Beaucoup croient diriger, et ne sont en fait que dirigés. Ils s'imaginent être les souverains des deux Reuss, alors qu'ils ne sont que le jouet de leurs collaborateurs»¹⁰.

Carlson écrit, de son côté, qu'il avait comparé le chef d'entreprise, avant son enquête, à un chef d'orchestre dirigeant un concert de son pupitre. Mais aujourd'hui, ajoute-t-il, il serait plutôt enclin à considérer le directeur comme une marionnette, dans un théâtre où des centaines de personnes tirent les ficelles, contraignant le directeur à agir à leur guise¹¹.

En fait, si l'on soumet le travail d'un directeur à une analyse approfondie, on peut constater que beaucoup de chefs ne dirigent pas, mais qu'ils sont dirigés. Les résultats des enquêtes décrites plus haut démontrent que les chefs d'entreprise sont victimes, d'une part d'un trop grand dispersement de leurs forces et, d'autre part, d'une trop forte mise à contribution du temps dont ils disposent. Les charges qui en résultent présentent, de part et d'autre, une grande similitude. Nous nous proposons, dans le chapitre suivant, de parler plus en détail des *causes* du fardeau beaucoup trop lourd qui pèse sur les chefs d'entreprise.

222 *Les causes du «stress»*

L'analyse des charges qui pèsent sur les chefs d'entreprise nous a permis de mettre en lumière les différentes formes de ces charges. Mais, tout comme le médecin ne peut se contenter d'un simple diagnostic, sans approfondir sa connaissance des agents pathogènes, nous ne pouvons non plus nous contenter de constater l'existence du «stress». Si nous voulons combattre avec succès les effets d'un surmenage constant, il est indispensable de découvrir au préalable les racines du mal. C'est pourquoi il est de la plus haute importance de connaître les racines du mal,

9) Voir Gross, No 24, p. 14.

10) Voir Gross, No 24, p. 14.

11) Voir Carlson, No 12, p. 52.

en l'occurrence, les causes du surmenage. Très utile à ce propos est d'avoir pu constater la forte mise à contribution du temps dont disposent les chefs d'entreprise. En effet, les chefs observés ignoraient, dans leur grande majorité, la fréquence des périodes de travail ininterrompu dont ils pouvaient disposer en une journée. L'analyse de leurs charges, fort bien conduite, permet aux chefs d'entreprise d'obtenir un aperçu clair et exact de la façon dont ils utilisent le temps qui leur est imparti.

Nous avons désigné sous le nom de tâches majeures celles énumérées au chapitre 21, pour constater ensuite que leur accomplissement consciencieux représentait déjà une lourde charge pour chaque directeur. Toutes les tâches ont en principe la même importance, et aucune d'entre elles ne peut être favorisée au détriment des autres. Néanmoins, certaines d'entre elles ont gagné en importance au cours des ans. Ainsi, les tâches de représentation exigent de chaque directeur qu'il leur réserve toujours plus de temps. A ce propos, il s'est avéré que beaucoup de chefs d'entreprise y consacrent plus d'un tiers de leur temps de travail total, pour autant que le temps employé à la préparation de conférences et aux voyages soit pris en considération¹². L'expérience a démontré que les entreprises ne constituent plus actuellement, comme on le pensait il y a quelques décennies encore, un monde pour soi, mais qu'elles sont considérées et jugées comme faisant partie intégrante de l'ensemble de l'économie d'un pays. En d'autres termes, ceci signifie tout simplement que chaque entreprise, de nos jours, est exposée de façon croissante à la critique du public. Cette évolution a conduit les chefs d'entreprise à s'intéresser davantage aux manifestations de l'opinion publique, et à entretenir avec elle des contacts volontaires et systématiques. Ils ont reconnu que le bon écoulement de leurs produits dépendait, à long terme, de la qualité des relations avec le public. Rien d'étonnant, de ce fait, à ce que les tâches de représentation constituent une charge toujours plus lourde pour le chef d'entreprise.

Outre le fait que les relations avec la clientèle, les fournisseurs, les organismes officiels et les syndicats, sont l'objet d'un soin accru, d'autres facteurs viennent, de nos jours, éprouver encore la force de travail des directeurs. Le développement technique proprement révolutionnaire complique grandement le travail du chef d'entreprise. Il y a un demi-siècle encore, la plupart des collègues et des subordonnés du directeur étaient des hommes qui disposaient de connaissances professionnelles générales. Aujourd'hui, les entreprises font de plus en plus appel à des spécialistes. Il s'agit là de personnes qui ont été formées dans différentes

12) Voir Carlson, No 12, p. 62—64 ; Dale/ Urwick, No 15, p. 35—36.

écoles à des professions diverses, et qui, leur vie durant pour la plupart, ne s'occupent que des problèmes spécifiques à leur domaine particulier.

Cette évolution a placé les chefs d'entreprise devant des problèmes d'organisation et, surtout, de coordination. C'est assurément une tâche peu aisée que de diriger un groupe d'hommes, dont chacun est spécialisé dans un domaine différent, et d'harmoniser des vues professionnelles et des intérêts contradictoires ¹³.

La constante expansion économique a déclenché un peu partout un développement rapide, presque incontrôlé, des entreprises, développement générateur de problèmes qui, s'ils ressortent plus rarement du domaine du financement, de la fabrication et de la vente, concernent par contre beaucoup plus fréquemment des questions d'organisation et de personnel. Dans nombre de cas, l'entreprise a conservé son ancienne forme d'organisation (telle qu'elle fut conçue à sa fondation). De nouveaux collaborateurs ont été engagés, de nouveaux départements ont été adjoints aux anciens, sans être pour autant intégrés harmonieusement dans l'ensemble. Le résultat en est un élargissement considérable du champ de surveillance que doit exercer le chef d'entreprise. Ce champ de contrôle élargi, auquel doivent faire face beaucoup de dirigeants, est dû à une autre circonstance encore. La pénurie de personnel a accru la pression à laquelle est soumis le chef d'entreprise à trois égards. D'une part, le nombre des subordonnés est trop restreint pour qu'ils puissent venir à bout du travail imparti. D'autre part, ces derniers ne disposent pas d'un degré de formation comparable à celui de naguère (il ne serait pas rare, aujourd'hui, que des cordonniers ou des coiffeurs parviennent en peu de temps à des emplois bancaires !!). Enfin, les chefs se font rares, de sorte que les chefs existants sont contraints d'abattre un travail beaucoup trop considérable ¹⁴.

Nous avons vu déjà que la marge de contrôle de nombreux chefs s'est considérablement élargie, du fait d'une organisation insuffisante, soit, mais aussi par la faute de la pénurie de personnel qui sévit actuellement. Quiconque ne s'est jamais penché de près sur ce problème se demandera ce que peut bien signifier cette marge de contrôle. Qu'en est-il exactement ? Jusqu'à quel point peut-elle être rendue responsable du « stress » qui éprouve beaucoup de chefs d'entreprise ? Essayons donc maintenant de trouver réponse à cette question et à d'autres encore, nous appuyant largement pour ce faire sur les constatations faites par *Ulrich*.

On entend généralement par « marge de contrôle » le nombre des subordonnés placés directement sous l'autorité d'un supérieur. Une marge

13) Voir Dale/Urwick, No 15, p. 9.

14) Voir Ulrich, No 60, p. 3.

de contrôle de six signifie qu'un supérieur a directement sous ses ordres six employés ou ouvriers¹⁵.

Le nombre de chefs soumis au «stress» a conduit à la constatation qu'il devait exister un lien direct entre ce dernier et la marge de contrôle. Le principe visant à une réduction numérique de cette marge de contrôle, qui permettrait de réduire également le «stress» dont sont victimes les chefs d'entreprise, ne doit donc pas étonner¹⁶.

Urwick, qui s'est penché très tôt déjà, et de manière intensive, sur ce problème, peut être considéré comme l'auteur de la règle déjà classique qui régit la marge de contrôle. Le principe qu'il a énoncé, selon lequel il n'est pas possible à un chef de contrôler directement le travail de plus de cinq à six subordonnés¹⁷ a été remanié par la suite dans de nombreuses publications. Bien souvent, alors, l'avis prédominant était qu'une marge de contrôle de trois à six subordonnés pouvait être considérée comme normale, celle de quatre subordonnés paraissant idéale.

*Gasser*¹⁸, de son côté, a su indiquer avec beaucoup de clairvoyance le lien étroit qui existe entre la marge de contrôle et le nombre d'échelons de la hiérarchie professionnelle, proposant la réduction suivante de la marge de contrôle : «Un chef de l'échelon inférieur, qui ne collabore pas directement à l'exécution du travail, mais qui accomplit exclusivement ses tâches et fonctions de chef, ne devrait pas avoir plus de 15 à 25 subordonnés. Le nombre maximum des subordonnés est, suivant le rang du supérieur, de 4 à 7. A l'échelon inférieur, il est plus près de 7, tout au plus de 8, mais à l'échelon supérieur, il est de 4, et même de 3. Ces chiffres, bien entendu, n'ont rien d'obligatoire. Dans chaque cas, ils doivent faire l'objet d'un examen consciencieux»¹⁹.

D'autres économistes d'entreprise, par ailleurs, appuyés par les psychologues d'entreprise, se prononcent contre tout contingentement de la marge de contrôle. Ils estiment que les aptitudes à conduire des hommes (seul facteur déterminant pour eux) ne sont pas les mêmes chez chaque chef et que, par conséquent, un bon chef peut avoir davantage de subordonnés qu'un chef médiocre.

Un coup d'œil dans la pratique nous enseigne que les marges de contrôle sont plutôt grandes chez beaucoup de chefs d'entreprise. Cet état de choses est déterminé, en partie, par des facteurs purement humains, tels que vouloir valoir, et désir de puissance, mais aussi par des facteurs

15) Voir *Ulrich*, No 61, p. 267.

16) Voir *Gulick/Urwick*, No 25 ; *Urwick*, No 63 ; *Urwick*, No III.

17) Voir *Urwick*, No 63, p. 8.

18) Voir *Gasser*, No 76, p. 325—332.

19) Voir *Gasser*, No 76, p. 328.

qui valent la peine d'être considérés. Il est évident que la pénurie de personnel, indiquée plus haut, manifeste surtout aux échelons supérieurs de l'entreprise, joue un rôle qui n'est pas à dédaigner. Mais il convient de ne pas ignorer non plus que la réduction des marges de contrôle va de pair avec la création de nouveaux emplois et de nouveaux échelons. Il en résulte bien souvent une complication du problème de la coordination. La division du travail, favorisée par les petites marges de contrôle, réduit indubitablement le champ d'activité des supérieurs intéressés, mais multiplie en même temps les tâches de coordination.

La constatation essentielle qu'on peut tirer de tout ceci est que les chefs des échelons moyens et inférieurs, principalement occupés à diriger et contrôler leurs subordonnés, en contact étroit avec eux, peuvent se voir attribuer une marge de contrôle relativement grande. Il n'en va pas de même des chefs des échelons supérieurs, qui ne peuvent diriger efficacement qu'un petit nombre de subordonnés, pris qu'ils sont par des tâches qui ne concernent pas exclusivement la conduite des hommes, mais également la fixation des objectifs de l'entreprise, l'emploi rationnel des informations dont ils disposent et, dans une mesure croissante, la représentation de l'entreprise à l'extérieur²⁰.

Bien souvent, les partisans de petites marges de contrôle affirment que la constitution de plus petits commandements permet une délégation accrue de compétences aux échelons inférieurs²¹.

Ulrich doute de la justesse de cette affirmation, lorsqu'il écrit : «La réduction de la marge de contrôle accroît, certes, le nombre des commandements, mais n'entraîne aucunement une augmentation des délégations de compétences. Elle aurait plutôt tendance à inciter davantage le chef à garder par devers soi des compétences et à les exercer lui-même. Il ne peut y avoir de délégation de compétences étendue, que si le gain de temps n'est pas employé à diriger de façon plus intensive encore un petit nombre de subordonnés, mais sert à l'accomplissement plus consciencieux d'autres tâches majeures»²².

L'auteur précité est d'avis, par conséquent, qu'un chef de l'échelon supérieur, notamment lorsqu'il fait partie de la direction, peut diriger un nombre relativement important de subordonnés, pour autant qu'il procède, dans une mesure plus grande encore, à la délégation de compétences, et qu'il s'appuie davantage sur des organes propres à l'aider dans ses fonctions, tels qu'états-majors et comités. Il laisse entendre que beaucoup de directeurs, apparemment, voient dans la constitution d'états-

20) Voir *Ulrich*, No 61, p. 280.

21) Voir *do*, p. 283.

22) Voir *do*, p. 283.

majors une aide plus grande encore que dans la réduction des marges de contrôle²³. Nous examinerons plus tard l'aide qu'on peut attendre d'états-majors et de comités.

Nous nous sommes contentés, jusque là, de parler des dites tâches majeures, obtenant confirmation de l'affirmation que nous avons énoncée au début du chapitre 21, c'est-à-dire que ces tâches seules, déjà, pouvaient constituer une charge lourde pour les dirigeants d'entreprise, si ces derniers renoncent à l'emploi des moyens éprouvés qui pourraient les aider dans leurs fonctions.

Bien souvent, cependant, les chefs d'entreprise se consacrent à des tâches qui, nous l'avons déjà dit ici, n'entrent plus dans leurs attributions. Il arrive assez souvent que le domaine d'activité d'un directeur s'étende considérablement, ce dernier assumant, en supplément, des tâches dites mineures. Cette catégorie englobe toutes les tâches qui, au contraire des tâches majeures, pourraient être accomplies plus avantageusement et de manière indépendante par un subordonné.

Il est notoire, en tous cas, que trop de directeurs vouent un temps qui leur est précieux à des travaux que des subordonnés accompliraient à meilleur compte et avec une compétence certaine²⁴. Cet état de choses provient souvent de ce que le supérieur en cause, parvenu échelon par échelon à la tête de l'entreprise, n'a plus le cœur de se séparer d'attributions qui lui sont devenues familières antérieurement. Une autre raison, bien sûr, peut résider dans le manque de confiance dont fait preuve le directeur à l'égard de ses collaborateurs, auxquels, à tort ou à raison, il confie plus rarement que jamais la solution de problèmes importants.

Nous avons déjà vu que toutes les attributions qui échoient à la direction concernent des questions fondamentales. Si ces attributions sont encore élargies de questions de détail et de problèmes de routine, deux conséquences au moins ne tarderont pas à se manifester : ou bien le chef d'entreprise négligera ses tâches spécifiques, mettant ainsi en danger la bonne marche et l'avenir même de la maison, ou alors il se surchargera inconsidérément de travail. Les cas sont rares, cependant, où un chef d'entreprise peut se voir reprocher de négliger sciemment les engagements qu'il a pris. Il sera, dès lors, victime d'un lourd fardeau, d'un surcroît de travail même, qui ne tardera pas à causer des dommages à sa santé à plus ou moins brève échéance.

Il est aisé de conclure, au vu de ce qui précède, que, dans la plupart des cas, les plaintes contre la fatigue et les maux causés par un surcroît de travail sont justifiées. Il doit être bien difficile à un directeur, en effet,

23) Voir Ulrich, No 61, p. 283—284.

24) Voir Luijk, No 37, p. 41—42.

que de remplir les obligations inhérentes à sa fonction par un travail normal. Une journée de huit heures ne suffit généralement pas pour venir à bout de toutes les tâches majeures, qui doivent, de ce fait, être accomplies durant la nuit. C'est pourquoi il est impardonnable qu'un directeur se voue, en plus de ses tâches spécifiques, à des tâches supplémentaires qu'il ferait mieux de laisser à d'autres. Il est certain, en tous cas, qu'il finira par en supporter tôt ou tard les conséquences.

23 Les dangers de notre rythme de travail effreiné

Petit à petit, au cours des ans, la journée de travail de l'ouvrier et de l'employé a diminué. Alors que, au siècle dernier encore, il était courant de travailler de 12 à 14 heures par jour, la semaine de cinq jours, avec ses 40 à 46 heures de travail, a toujours plus tendance à s'imposer de nos jours.

Nous savons que les hommes qui occupent une position dirigeante travaillent bien plus longtemps. C'est ce qui fait dire, parfois, qu'on aurait déjà beaucoup progressé si la durée du travail d'un directeur était ramenée à 60 heures au maximum par semaine¹. Mais la durée du travail n'est pas forcément le facteur le plus important. C'est le rythme effreiné qui en préside le déroulement, caractéristique de notre époque malheureusement, qui est le plus néfaste à l'homme.

La forte tension qui éprouve beaucoup de hauts dirigeants constitue pour ces derniers un danger continu, et plus ou moins aigu. Vivre dans un état permanent de tension, sans espoir de détente possible, n'est certainement pas ce qu'on peut souhaiter de mieux.

Il arrive d'ailleurs fréquemment que des chefs d'entreprise avouent sans ambages ne pas pouvoir assumer longtemps encore l'énorme charge de travail qui pèse sur eux momentanément. Malheureusement, la grande légion des chefs n'a encore aucune perspective d'allègement en vue. C'est pourquoi il est si fréquent que les titulaires de hautes fonctions, des hommes à la fleur de l'âge arrivés au zénith de leur carrière, sont brusquement arrachés à la vie, souvent sans avertissement aucun. «Il est véritablement désolant», écrit *Urwick*, «que d'aussi importants personnages soient sacrifiés de si bonne grâce alors que, âgés de 40 à 50 ans, ils représentent une valeur inestimable de par leur très grande expérience»².

Le bien le plus précieux que puisse posséder l'homme et qu'il devrait absolument sauvegarder, c'est la *santé*.

1) Voir Luijk, No 37, p. 3.

2) Voir *Urwick*, No 113, p. 101.

Steincrohn, que la traduction de son livre «Mr. Executive : Keep well and live longer»³ a fait connaître dans les pays d'Europe, était médecin et ami personnel de nombreux chefs d'entreprise. Il écrit entre autres : «La conclusion définitive à laquelle j'ai abouti à la longue est que l'homme titulaire de hautes fonctions malade ou mort prématurément est un homme qui a échoué»⁴.

Fort de cette constatation, il se donne pour tâche, dans son livre, de faire connaître aux dirigeants la valeur d'une bonne santé, avant qu'il ne soit trop tard et que ces derniers ne soient les victimes d'un «lent suicide»⁵.

231 *Le spectre de la hâte*

Notre vie est marquée par la précipitation et la hâte. Qui n'a pas déjà entendu se plaindre du manque du temps ? Le temps, il est vrai, est une précieuse richesse, mais pour ceux, uniquement, qui savent en user avec mesure. Trop de chefs, pourtant, ignorent la valeur de cette chose immatérielle, parce qu'ils ne savent comment employer judicieusement les vingt-quatre heures que leur apporte chaque jour nouveau. Le temps est de l'argent. Il est de ce fait très important de savoir répartir son temps. Qui n'établit pas un plan détaillé de sa journée de travail voit fuir les heures, sans même s'en douter sur le moment. Ce n'est que plus tard que devient évident le nombre de tâches non accomplies, «faute de temps».

Nous verrons, lorsque nous traiterons des possibilités d'allègement, que la planification de la journée de travail ne vise pas avant tout une répartition aussi précise que possible du temps disponible, mais, surtout, un emploi plus rationnel de ce dernier.

Quiconque, donc, établit un plan du travail de la journée, n'aura pas à se plaindre du manque de temps. «Le faux spectre de la hâte», écrit *Rittmann*, «hante toutes ces têtes de tous ces hommes qui n'ont jamais pensé qu'il revenait à eux seuls de répartir les vingt-quatre heures du jour qui leur appartiennent et qu'ils ont à vivre. Car, par extraordinaire, les gens que le temps presse sont souvent ceux-là même que le souci du nécessaire ne tourmente pas, ou ceux dont on ne pourrait dire que, ouvriers de fabrique opprimés, ils accomplissent de dégradantes corvées. On ne s'étonne que davantage de les voir employer leur grande liberté à s'épuiser, à s'entourer d'une atmosphère affairée, à s'imposer toujours

3) Voir *Steincrohn*, No 51.

4) Voir *do*, p. 7.

5) Voir *do*, p. 7.

plus. Non, il n'y a pas, pour celui qui n'a pas encore perdu toute mesure, de hâte perpétuelle, et encore moins de surmenage ! »⁶.

Incontestablement, l'un des traits caractéristiques du chef qui, apparemment toujours pressé, ne sait en réalité pas répartir son temps, est de vivre dans un état permanent de tension.

Un rythme de travail insensé et, d'autre part, l'impression chaque jour renouvelée de ne jamais pouvoir arriver à bout de son travail, provoquent une nervosité qui ne manque pas, à la longue, d'éprouver la santé. Pour un homme qui, depuis le matin tôt jusque tard le soir, court d'une séance, d'une conférence ou d'un entretien à l'autre, qui croit ne pouvoir disposer que de quelques minutes pour ses repas, qui vit dans une constante tension et qui, hanté par le souci d'un travail qui reste à accomplir, fait appel à des drogues pour n'arriver à dormir que quelques heures, les maladies nerveuses deviennent inévitables. Si nous considérons, en outre, combien de directeurs ne parviennent pas, même durant leurs heures de loisir, à se libérer d'un rythme de travail effreiné, passent leurs dimanches et leurs vacances à l'accumulation d'une quantité de nouvelles impressions et sensations, plutôt que de se détendre simplement, on comprendra alors que ce qui leur manque, de toute évidence, c'est l'équilibre entre un dur labeur et un repos bienfaisant, régénérateur.

L'énervement, les soucis, la tension et l'inquiétude continuelle finissent par marquer l'état psychique d'un individu. Il n'est qu'à considérer les nombreux cas de névroses et de dépressions pour s'en convaincre. Il existe un lien étroit entre le corps et l'esprit. Il est prouvé, d'ailleurs, que les émotions peuvent avoir une influence directe sur les organes. Ainsi, des états morbides affectant l'estomac, la pression artérielle, le cœur ou le système circulatoire, peuvent avoir pour cause des dérangements psychiques.

Les états morbides psychosomatiques, qui affectent aussi bien le corps que l'esprit, se manifestent de manières diverses, selon les individus. Les uns réagissent par des maux de tête violents, d'autres, en dépit de leur grande fatigue, ne peuvent plus dormir, d'autres encore souffrent de dérangements intestinaux. Il est d'autres maladies plus graves encore ; pensons entre autres aux ulcères de l'estomac, aux calculs rénaux ou aux maladies cardiaques, si répandues de nos jours et qui, bien souvent, ont des racines psychiques, alimentées par le surmenage, par exemple⁷.

Un chef toujours affairé, trop consciencieux, nerveux et irritable supportera naturellement moins bien les tensions, les ennuis et les échecs. Il sera, de ce fait, plus exposé aux maladies que son collègue qui, peu

6) Voir Rittmann, No 42, p. 42.

7) Voir Fleisch, No 20, p. 13.

désireux de se laisser entièrement submerger par son travail, fait alterner harmonieusement travail et détente.

Le «stress» provoque un état morbide qui frappe les chefs d'entreprise qui en sont victimes, les conduisant à une mort prématurée, due très souvent à un infarctus du myocarde⁸. Contrairement à une affirmation courante, cependant, l'excès de travail n'est pas la cause la plus fréquente de la mort ou de l'incapacité temporaire ou permanente de travail, consécutivement à une affection cardiaque. La tension constante dans laquelle vivent beaucoup de chefs d'entreprise est, nous avons déjà pu nous en rendre compte, bien plus néfaste.

La science a déterminé jusqu'ici cinq causes responsables de cette maladie. Ces causes ont été trop longtemps négligées ou tout simplement ignorées. Il n'en va plus de même aujourd'hui. Les voici :

- exercice physique insuffisant,
- sommeil insuffisant,
- alimentation trop riche et malsaine,
- abus des boissons nocives (alcool, café, etc.),
- abus du tabac.

Ces cinq causes peuvent, contrairement aux cas infectieux dus à des bactéries, être combattues consciemment et de manière préventive. Chacun a la possibilité, pour autant qu'il le veuille, d'éliminer définitivement ces causes principales de maladie. Il lui suffit de modifier ou d'abandonner purement et simplement un certain genre de vie. Chacun, oui, mais il faut le vouloir...⁹.

232 *L'importance de la santé*

Succès et joie dans le travail ne sont possibles que si l'on jouit d'une bonne santé. C'est pourquoi nous allons tenter de démontrer comment, même soumis aux plus gros efforts, il est possible de conserver santé et joie. Prévenir, on le sait, vaut mieux que guérir. Mais il n'est possible d'aider que celui qui veut être aidé. Une bonne santé ne constitue pas un mérite personnel. C'est un don de Dieu. Mais pour être à même de jouir, sa vie durant, d'une santé irréprochable, il faut la soigner.

Toute possession et tout bonheur extérieurs sont assombris et ne sont bientôt plus que du superflu lorsqu'on est malade. Mais la richesse intérieure, plus précieuse encore, l'esprit alerte, le caractère égal, la joie innée, sont affectés et même détruits lorsqu'on est malade¹⁰.

8) Voir Rittmann, No 42, p. 13—14.

9) Voir Rittmann, No 42, p. 14.

Le champ d'activité du chef d'entreprise est indubitablement très vaste, du fait du nombre et de la diversité des tâches qui lui incombent. Mais c'est moins le poids du travail que les tensions et les pressions qui sont causes du décès prématuré de beaucoup d'entre eux.

La réussite, pour un chef d'entreprise, réside selon toute évidence dans sa faculté d'embrasser d'un coup d'œil et n'importe quand l'ensemble du travail qu'il doit accomplir. Il ne doit pas se laisser dominer par le rythme de travail effreiné de nos jours. Ce chef là a appris à travailler de manière détendue au sein de la plus forte tension, sachant, comme l'écrit *Steincrohn*, que l'esprit détendu est l'ennemi de toutes les maladies qui prospèrent sur le sol fertile de la tension¹¹.

Quiconque veut rester sain doit donc vivre détendu. Les tensions ne doivent pas être évitées au lieu de travail seulement, mais aussi au foyer, au sein de la famille. Il arrive fréquemment que des hommes, dirigeants capables d'une entreprise, échouent en ménage. La raison en est souvent que ces hommes, entièrement accaparés par leurs activités professionnelles, oublient leur famille. Il suffit alors que la femme se plaigne d'être négligée et que l'homme réponde en se plaignant d'un manque d'intérêt pour ses activités professionnelles, pour que naissent des discussions qui dégénèrent en disputes et en querelles, aussi épuisantes que néfastes pour tous deux.

De telles tensions peuvent être évitées si les deux époux s'appliquent sincèrement à comprendre et à respecter les vues, les soucis et les tracasseries de chacun. L'homme, alors, aura à cœur de ne pas négliger sa famille en dépit des charges de sa fonction, et la femme fera preuve de plus de compréhension pour les problèmes qui assaillent son mari, lequel trouvera en son foyer une source de quiétude et de paix, de détente et de repos. En effet, fort de la certitude que sa femme et ses enfants le comprennent, un homme investi de responsabilités pourra accomplir son travail de manière plus détendue et avec succès.

Pour que l'homme puisse conserver sa santé, toutefois, il est nécessaire, tout autant que d'éviter les tensions, de vivre également de manière saine.

Steincrohn est d'avis que l'homme ne peut être résistant et corpulent tout à la fois¹². L'obésité, pour lui, est due :

1. à l'habitude de manger plus que le corps ne peut assimiler.
2. à la croyance qu'une nourriture plus abondante décuple les forces.
3. à l'idée que les plaisirs de la table sont les seules satisfactions que puisse offrir la vie¹³.

10) Voir Rittmann, No 42, p. 13.

11) Voir *Steincrohn*, No 51, p. 189.

12) Voir *Steincrohn*, No 51, p. 72.

Condamnant résolument l'obésité, *Steincrohn* écrit : «Le lent suicide par l'embonpoint est l'une des morts les plus fréquentes de l'humanité. Car il est établi que l'obésité expose les hommes davantage aux maladies et aux dangereuses complications suivantes : 1. Artériosclérose (trois fois plus fréquente chez les obèses), 2. syndrome coronaire, 3. affections cardiaques, 4. pression artérielle trop haute, 5. diabète, 6. affections du foie, 7. maladies de la vésicule biliaire, 8. anémie, 9. arthrite, 10. risques accrus lors d'opérations»¹⁴.

Plus personne ne met en doute, actuellement, le lien direct qui existe entre une alimentation trop grasse et les maladies du cœur et des vaisseaux sanguins. Des enquêtes ont démontré clairement que les cas d'infarctus sont beaucoup moins fréquents dans les régions où la nourriture est moins riche en matières grasses, que dans les régions où l'alimentation est trop grasse.

Une nourriture trop grasse, cause de l'obésité, n'est cependant pas seule à être nocive pour la santé. L'abus du tabac et des boissons alcooliques et excitantes, lui aussi, réduit la durée de la vie. *Fleisch* croit aux effets nocifs de la nicotine dans les cas d'affections cardiaques. Il affirme que les cas d'infarctus du myocarde sont deux fois plus élevés chez les fumeurs que chez les non fumeurs, et que le cancer du poumon est favorisé par la fumée¹⁵.

La direction d'une entreprise, on le sait, exige avant tout un travail cérébral, accompli surtout devant un bureau. L'homme tend, de plus, à une certaine paresse¹⁶, de sorte que l'exercice physique, accompli volontairement, est chose inconnue de beaucoup. Un grand nombre d'individus, en fait, ne s'intéressent plus au sport que par le truchement des journaux ou en spectateurs, le dimanche. En outre, le nombre de ceux qui préfèrent s'adonner au sport dans la douillette chaleur de leur foyer, enfoncés dans leur fauteuil face à l'écran de télévision, s'accroît toujours plus.

L'exercice physique, à dire vrai, n'implique pas nécessairement la pratique assidue d'un sport. Une promenade quotidienne, par exemple, peut contribuer tout aussi bien à détendre et vivifier. Quant à celui qui pratique un sport, il ne devrait pas oublier qu'un cœur de 40 ans, même sain, n'est plus capable des mêmes performances qu'un cœur de 20 ans. Il serait peu sage, de ce fait, qu'un homme, à seule fin de prouver son «éternelle jeunesse», invite les camarades de son fils à disputer avec lui une compétition de tennis. Nombreux sont ceux qui, de la sorte, ont joué et perdu leur vie à la légère. Comme tout autre chose, dans la vie,

13) Voir do, p. 73—74.

14) Voir Steincrohn, No 51, p. 72.

15) Voir Fleisch, No 20, p. 14.

le sport est malsain et même dangereux lorsqu'il est pratiqué avec excès¹⁷.

Mais les occupations accessoires peuvent elles aussi représenter pour l'homme une saine détente, pour autant, bien sûr, qu'on fasse là aussi preuve de mesure. Malheureusement, les violons d'Ingres sont bien souvent considérés comme une perte de temps. Voici ce qu'en dit *Whyte* : «Bon nombre d'employés supérieurs sont véritablement pris par un violon d'Ingres, pour le charme créateur qu'il représente pour eux déjà. Chez une grande majorité d'entre eux, cependant, on distingue nettement à l'arrière-plan une intention thérapeutique. Pour eux, en effet, le violon d'Ingres ne constitue pas un plaisir en soi, mais un moyen de récupérer entre deux périodes de travail. Certains directeurs pratiquent, à cet effet, un rituel presque obligatoire, tel que celui qui consiste à arroser régulièrement les fleurs, en fin de semaine, qu'il ait plu ou non»¹⁸.

Mais ce dont l'homme a le plus besoin, en notre époque de hâte perpétuelle, c'est de journées dédiées au repos et à la détente. Bien rares sont cependant ceux qui peuvent, en fin de semaine, se reposer suffisamment afin qu'ils soient à même d'accomplir jour après jour, semaine après semaine, toute l'année durant, leur travail avec le même élan. C'est alors que les vacances apparaissent non plus comme un luxe, mais comme une nécessité absolue. Les vacances constituent un moyen efficace de lutte contre la tension, car elles permettent un détachement plus complet du labeur quotidien. Pour être véritablement appréciées, cependant, et devenir un souvenir unique et inoubliable, il est nécessaire d'en établir les projets suffisamment tôt¹⁹.

Nous avons tenté de montrer, dans ce chapitre, comment un chef, même soumis à une forte tension, peut conserver sa santé. Il convient encore de relever combien sont utiles les consultations régulières et approfondies chez les médecins. Retarder une consultation en dépit de malaises répétés ou de douleurs périodiques, c'est mettre sa vie en danger inconsidérément et de façon coupable. Il ne fait plus de doute que le cancer, par exemple, s'il est reconnu suffisamment tôt, est guérissable. Si l'on attend trop longtemps, cependant, le meilleur des médecins n'y pourra plus rien. C'est pourquoi mieux vaut se rendre trop tôt que trop tard chez le médecin, car il est bien connu que les hypocondriaques vivent plus longtemps que les fatalistes incorrigibles.

Quiconque aura reconnu l'inestimable valeur de la santé mettra certainement tout en œuvre pour la conserver. Mais voyons plutôt ce qu'en

16) Voir Rittmann, No 42, p. 137.

17) Voir Steincrohn, No 51, p. 66.

18) Voir Whyte, No 69, p. 153—154.

19) Voir Steincrohn, No 51, p. 198—199.

dit *Steincrohn* : «Votre réussite professionnelle prend fin au moment où le manteau de votre santé glisse de vos épaules» ²⁰.

24 Les possibilités d'allégement

Nous avons traité, jusqu'ici, presque exclusivement des charges du directeur, et ce n'est qu'en passant que nous avons parlé des possibilités d'allégement qui existent. Personne ne mettra en doute l'importance de la somme de travail qui doit accomplir un directeur général. Le fardeau moral que représentent ses responsabilités ne doit pas être négligé non plus. Nous avons vu encore que la forte mise à contribution de beaucoup de dirigeants d'entreprise était encore accrue par un fractionnement impitoyable de leur horaire de travail, dû à des interruptions continuelles de la part de collaborateurs, de visiteurs et d'appels téléphoniques. Il est évident alors qu'un tel surmenage ne reste pas sans effet sur la santé. Cette dernière est cependant une précieuse richesse, qu'il ne faut risquer à aucun prix. Malheureusement, trop de gens ne se rendent pas compte de ce fait, et leurs yeux ne s'ouvrent que lorsqu'il est déjà trop tard.

Pourquoi en somme, pouvons-nous nous demander, la plupart des dirigeants d'entreprise sont-ils surmenés ? Est-ce répondre de manière satisfaisante que d'arguer du labeur énorme que représente la direction d'une entreprise, du fait même qu'elle exige beaucoup de connaissances et ne peut, dès lors, être assurée que par un seul homme ? Ou bien n'existe-t-il pas d'autres raisons plus valables encore à cet état de choses ?

Luijk a en tous cas constaté une chose : «Ce que j'ai réellement compris, lorsque j'ai observé l'art de diriger, c'est qu'on est souvent surmené parce qu'on aime à l'être. Les si évidentes possibilités de faire participer d'autres personnes au travail et aux responsabilités sont souvent ignorées, consciemment ou inconsciemment. L'homme moyen a tellement peur de perdre de son importance !» ¹

Il est d'autres chefs, par contre, et nous croyons qu'ils sont les plus nombreux, qui désirent être déchargés. Ils sont alors pleinement conscients de ce qu'ils ne pourront, à la longue, maintenir le même train d'activité. Pourquoi, nous nous le demandons, rien n'est-il entrepris avant qu'une solution violente et involontaire s'impose d'elle-même, solution à laquelle personne n'a rien à gagner et beaucoup à perdre, si ce n'est tout ? Est-il donc inévitable que le poste de directeur exige, de celui qui l'occupe, le sacrifice de sa santé, de sa vie même ?

20) Voir *Steincrohn*, No 51, p. 261.

1) Voir *Luijk*, No 37, p. 51.

De telles questions se pressent à nous tout particulièrement lorsque nous atteint la nouvelle du décès inattendu d'un jeune dirigeant plein d'avenir. La perte de cet homme portera certainement un coup très dur à l'entreprise qui l'employait. Mais on n'en serait très certainement pas là si, dans l'entreprise en question, on s'était employé suffisamment tôt et de manière intensive, avec le sens des responsabilités qui s'impose, à supprimer un état de choses inadmissible.

Malheureusement, on constate fréquemment que des moyens d'allègement relativement simples mais éprouvés sont souvent ignorés ou bien que leur valeur est méconnue. C'est pour cette raison que nous nous proposons, dans ce chapitre, d'indiquer quelques uns des moyens d'allègement les plus courants.

Il ne peut être question, bien sûr, que d'en donner un bref aperçu, et ceci d'autant plus que nous nous étendrons plus longuement, dans la partie principale suivante, sur les possibilités d'allègement offertes par l'emploi d'assistants de direction.

Toutes les mesures prises pour alléger les tâches d'un chef d'entreprise poursuivent le même but : humaniser le travail du directeur, afin que ce dernier puisse accomplir son devoir en s'y consacrant pleinement et joyeusement, sans craindre de devoir abandonner prématurément sa carrière pour cause de maladie ou de mort.

241 *La planification systématique du travail*

Tout chef d'entreprise désireux d'alléger sa charge devrait savoir que les premières mesures à prendre dans ce domaine commencent chez lui. Avant, en effet, de se décider à déléguer l'une ou l'autre tâche, de créer un nouveau service ou d'engager un nouveau collaborateur, il se devrait d'examiner, en premier lieu, jusqu'à quel point son travail peut être simplifié et, deuxièmement, en quoi consistent les charges qui lui pèsent. Ceci est d'autant plus nécessaire que, comme on a pu l'observer à maintes reprises, les plus hauts dirigeants eux-mêmes font preuve d'un sens étonnamment peu critique à l'égard de leur propre travail, et que beaucoup d'entre eux se révèlent incapables, après coup, de déterminer avec quelque exactitude quelles sont les tâches qui leur ont pris le plus de temps. Cette constatation a inspiré à *Schlenzka*, qui s'est fait un nom comme conseiller d'entreprise, cette remarque aussi pertinente que peu flatteuse : «La direction de l'entreprise est, dans la majorité des cas, le département le moins bien organisé»².

2) Voir *Schlenzka*, No 43, p. 51.

Seule une analyse du travail sérieuse et objective (nous en avons déjà parlé) peut permettre de découvrir les causes du surmenage. Lorsque l'analyse de l'horaire de travail du directeur s'étend sur une période assez longue, et que les résultats sont soumis à un examen très critique, on constate la plupart du temps que beaucoup de chefs d'entreprise se vouent à des tâches qui ne les concernent pas et qui pourraient être accomplies plus rapidement et avec davantage de compétence par des subordonnés. Seule la tentative sciemment entreprise de planifier systématiquement son travail permet au chef d'entreprise de choisir les moyens les plus propres à alléger sa charge.

Il n'est aucune autre activité dont la préparation systématique et consciencieuse est aussi nécessaire que celle du directeur général d'une entreprise. La journée dont ce dernier dispose n'a-t-elle aussi que 24 heures, et lui aussi a besoin, à n'en pas douter, d'autant d'heures de sommeil et de détentes qu'une autre personne de moindre importance. C'est uniquement par un examen approfondi des différentes tâches que doit assumer le dirigeant d'une entreprise qu'on pourra éviter que ce dernier ne gaspille, au bénéfice de tâches secondaires, un temps qui lui est précieux³.

Hélas ! il arrive fréquemment de nos jours encore qu'on renonce à établir un plan de travail, parce qu'on le considère comme une charge supplémentaire, comme une perte de temps. Nous n'hésitons pourtant pas à affirmer qu'il n'en est pas du tout ainsi. Il est beaucoup plus aisé pour un chef d'entreprise d'employer son temps de façon rationnelle s'il s'efforce honnêtement de suivre aussi scrupuleusement que possible l'horaire contenu dans son plan. Sans plan de travail, cependant, le directeur éparpillera son temps et ses forces à toutes sortes de tâches, qui ne seront le plus souvent pas les plus urgentes.

On a avantage à procéder jour après jour à la planification du travail. La façon la plus simple de procéder est la suivante : On commence par noter tous les travaux qu'on se propose de mener à terme le jour suivant. Viennent ensuite les tâches dont il faut examiner si elles sont en état, c'est-à-dire si elles peuvent faire l'objet d'une décision sans risque, sur la base des renseignements disponibles. Si ce n'est pas le cas pour l'une d'entre elles, il faut la rayer du plan du jour suivant, pour autant que les renseignements attendus doivent parvenir dans les délais utiles et qu'une décision puisse attendre jusque là.

Bien souvent, pour le directeur accablé de travail et constamment pressé par le temps, la liste des travaux à accomplir atteindra une longueur impressionnante. Il faut alors éviter que des problèmes urgents, dont la

3) Voir Drucker, No 16, p. 171.

solution ne s'est déjà fait que trop attendre, ne soient négligés à nouveau. C'est pourquoi les travaux à accomplir doivent être classés selon leur ordre d'urgence. On fera bien, à cet égard, d'éviter tout perfectionnisme inopportun, car il pourrait arriver, lorsque le plan est établi avec trop d'exactitude, qu'un petit imprévu vienne tout bouleverser. Il vaut mieux faire preuve d'une certaine élasticité dans l'élaboration du plan de travail et ne pas calculer trop faiblement le temps nécessaire à chaque occupation. Les premières estimations, en effet, se révèlent généralement trop basses.

De même qu'on consigne les travaux les plus urgents dans le plan de travail pour le jour suivant, les entrevues avec collaborateurs et visiteurs doivent, elles aussi, être prévues. Pour rendre de telles entrevues possibles, et afin que le directeur puisse entretenir avec ses subordonnés les contacts indispensables au bon climat de travail de l'entreprise, des heures de réception fixes sont nécessaires. Leur utilité en a été démontrée déjà. Il n'est pas possible à un chef d'entreprise, en effet, de planifier systématiquement et d'accomplir les travaux prévus dans son plan que s'il n'est pas constamment dérangé.

Il n'est cependant pas possible de prévoir en détail tous les dérangements qui peuvent survenir. C'est le cas, notamment, des interruptions causées par des collaborateurs. Dans ce cas, des heures dites d'embargo⁴ peuvent se révéler extrêmement utiles. Une heure d'embargo doit être comprise comme une certaine période, au cours de laquelle ni visite ni conversation téléphonique n'est admise dans l'entreprise. Afin que tous les chefs de l'entreprise puissent travailler tranquillement et sans être dérangés, ces heures doivent être acceptées et respectées par tous, tout d'abord par les supérieurs, naturellement. Après en avoir référé à ses subordonnés directs, le directeur général fixera l'heure d'embargo (une par jour en règle générale) à un moment de la journée qui paraît convenir le mieux aux conditions de l'entreprise.

Il va de soi que même avec une heure d'embargo il ne sera pas possible d'obtenir 60 minutes d'absolue tranquillité. Le directeur, cependant, accoutumé à être constamment dérangé, éprouvera cette heure de paix comme un bienfait.

Il n'est que trop connu que beaucoup de directeurs sont constamment à la poursuite du temps et qu'ils se plaignent, à qui veut les entendre, qu'ils n'ont jamais le temps. Nous avons pu constater, cependant, que le spectre de la hâte ne hante presque toujours que ceux qui devraient, après tout, s'en prendre le plus à l'insuffisance de leur plan de travail.

Seul un plan de travail exact mettra à jour les causes du surmenage, que ce dernier soit réel ou imaginaire. Par ce moyen, le directeur surmené aura la possibilité de prendre toute mesure nécessaire pour se décharger.

4) Voir Gross, No 24, p. 63.

Un directeur qui contrôle sans cesse l'emploi de son précieux temps, qui se soucie de faire jouer son organisation et qui sait composer et stimuler son équipe de collaborateurs internes et externes, doit pouvoir accomplir beaucoup de choses au cours des 60 heures de travail que compte une semaine. Mais la bonne volonté seule ne suffit pas. Le travail de la direction doit lui aussi être analysé et organisé systématiquement ⁵.

242 *La délégation de tâches*

La délégation de tâches est considérée, avec raison sans aucun doute, comme l'un des moyens les plus courants et les plus efficaces d'allègement. Celui qui veut se décharger, par conséquent, doit déléguer certaines tâches à d'autres, car le problème du surmenage ne peut être résolu de manière satisfaisante que si l'on est réellement disposé à prendre une telle mesure. Cet allègement sera le plus sensible au chef d'entreprise qui délègue toutes les tâches qui nécessitent un minimum de ses compétences à lui et qui, en toute objectivité, peuvent tout aussi bien être accomplies par ses subordonnés. Le gain de temps ainsi réalisé permet ainsi au chef d'entreprise de se vouer plus attentivement aux tâches majeures, ce qui ne peut qu'être bénéfique à toute l'entreprise.

Il ne suffit pas, pour déléguer des tâches, de délimiter les attributions de chaque subordonné. La délégation de pouvoirs implique la transmission d'un droit de décision. En assumant la responsabilité d'une tâche, le subordonné devrait pouvoir la résoudre de façon indépendante, dans le cadre, bien sûr, de ses compétences. Mais en même temps, il s'engage à accomplir consciencieusement les tâches qui lui ont été déléguées. C'est pourquoi, compétences et responsabilités devraient aller de pair, lors de chaque délégation de tâches.

La délégation de tâches contribue indubitablement à décharger le chef d'entreprise de ses travaux de routine. Il convient cependant de noter qu'il s'en trouve ainsi restreint dans son action, car ce n'est plus qu'indirectement, c'est-à-dire par le truchement de son subordonné, qu'il peut intervenir dans le ressort de ce dernier. Il en va tout autrement de la responsabilité, qui est étroitement liée à la tâche déléguée. La responsabilité totale de l'ensemble des attributions du chef d'entreprise (des attributions déléguées également) n'est pas transmissible. Si le chef d'entreprise est habilité, pour se décharger, à déléguer des compétences assorties des pouvoirs de décision nécessaires à ses subordonnés, il n'en demeure pas moins qu'il continue d'assumer la pleine responsabilité de

5) Voir Luijk, No 37, p. 86—87.

l'ensemble des tâches. Il peut donc être rendu responsable non seulement de ses propres erreurs, mais de celles de ses subordonnés également, pour autant que ces derniers n'aient pas agi à l'encontre des directives qu'ils ont reçues⁶.

Pour qu'une telle délégation d'attributions soit effective, chef et subordonné doivent remplir deux conditions essentielles : tous deux doivent être prêts, l'un à déléguer les compétences requises, l'autre à assumer la responsabilité qui en découle. Ces dispositions morales doivent pouvoir être admises au préalable comme un fait acquis, afin que les deux parties puissent tirer profit de cette délégation. Le chef d'entreprise sera déchargé de travaux routiniers et pourra se vouer davantage à des tâches plus importantes, non transmissibles. Le collaborateur, de son côté, jouira d'une plus grande liberté d'action, ce qui accroîtra son zèle et favorisera son sens de l'initiative. La disposition morale dont il est question plus haut manque apparemment, lorsque le chef d'entreprise délègue une attribution avec la remarque : « Je pense que vous viendrez me voir avant de prendre toute décision. » Il ne s'agit plus là d'une véritable délégation d'attribution, car une telle exigence s'inscrira bientôt dans la routine, de sorte qu'aucun changement n'aura eu lieu. Le chef d'entreprise continuera de mener sa barque autoritairement.

Mais le chef d'entreprise, comme l'écrit très justement *Oeftering*, ne doit pas se contenter de déléguer quelques responsabilités. Il devrait, bien plutôt, saisir chaque occasion d'encourager ses collaborateurs à assumer des responsabilités toujours plus grandes. La responsabilité personnelle qu'arrive ainsi à assumer le subordonné n'a plus rien à voir avec la responsabilité passive de l'exécutant. Bien au contraire, elle peut être assimilée à une responsabilité élevée, qui engage celui qui en est investi à une coopération positive, pour le plus grand bien de toute l'entreprise⁷.

Il arrive très souvent que la délégation d'attributions, bien qu'elle se révèle des plus précieuses et des plus efficaces pour décharger un chef d'entreprise, se heurte à des oppositions qui ne sont pas des moindres. Ces obstacles doivent souvent être recherchés du côté des supérieurs qui se voient tenus de déléguer des attributions. Il va de soi qu'un collaborateur peu empressé à assumer des responsabilités ne doit pas être mis à contribution pour décharger le chef d'entreprise. Mais si, malgré tout, il se voit déléguer des attributions, il y a fort à craindre qu'il les remplira négligemment, ou alors qu'il ira constamment déranger son supérieur, en quête de conseils, ce qui équivaldrait à une délégation d'attributions

6) Voir Gasser/Ulrich/Bernhard, No 21, p. 11—12.

7) Voir *Oeftering*, No 41, p. 18.

à rebours. L'expérience a cependant démontré que beaucoup de collaborateurs seraient prêts à assumer de plus grandes responsabilités, car ils y voient une possibilité d'épanouissement personnel.

Les obstacles sont beaucoup plus nombreux et plus importants du côté des supérieurs. Il y a, par exemple, celui qui aimerait bien être déchargé, mais qui, au fond, recule devant la nécessité de déléguer des attributions, craignant de perdre de son importance et de son influence. Nous le connaissons déjà. L'objection la plus fréquente, à ce sujet, est que le chef d'entreprise en perdrait la vue d'ensemble du travail, car il ne serait plus informé de tout ce qui se passe dans l'entreprise. Ces craintes ne sont pas fondées, et il suffit de faire comprendre au chef d'entreprise qu'il n'est plus nécessaire, pour lui, d'être renseigné sur le détail de tout ce qui se passe dans l'entreprise, mais qu'il lui suffit d'être en possession d'informations sur le déroulement des travaux qu'il a confiés. Il est d'autres adversaires de la délégation d'attributions qui dissimulent leurs craintes sous l'affirmation que bien rares sont encore les collaborateurs qui désirent réellement assumer des responsabilités plus grandes.

Toutes ces objections contre la délégation d'attributions plus vastes et, partant, de responsabilités plus grandes aux collaborateurs du directeur, font que les chefs d'entreprise se perdent toujours plus dans des problèmes de routine et ne trouvent plus le temps nécessaire à l'étude des décisions de principe.

Les erreurs d'appréciation ne peuvent toujours être évitées, même si les collaborateurs destinés à assumer des responsabilités sont soigneusement sélectionnés et instruits. Nous avons vu, pourtant, que le chef d'entreprise peut être rendu responsable des échecs de ses collaborateurs, puisqu'il porte la pleine et totale responsabilité des attributions qu'il a déléguées. C'est pourquoi il a le droit, et c'est même son devoir, d'exercer un contrôle sur ses collaborateurs. Il ne s'agit pas là, bien sûr, d'une surveillance directe de tous les instants, de contrôles en tant que tels, mais plutôt d'un droit de regard. On ne soulignera jamais assez que la délégation de tâches ne peut apporter au chef d'entreprise l'allègement escompté que si celui-ci renonce à s'occuper jour après jour des tâches qu'il a confiées, pour n'en contrôler que le déroulement général.

Le chef d'entreprise dispose de trois moyens de surveillance : du *contrôle hiérarchique*, premièrement, exercé par le truchement de l'information, du *contrôle des résultats*, ensuite, qui ne vise que les résultats finaux, et, enfin de la *conférence* avec ses collaborateurs, par laquelle les doutes qui pourraient subsister sur la délimitation des attributions déléguées peuvent être éliminés. De telles consultations peuvent, bien entendu, être faites sur proposition des collaborateurs⁸.

Il ne faut pas perdre de vue que la répartition verticale des attributions est naturellement limitée. La délégation d'attributions, appliquée systématiquement à chaque fonction, multiplierait les échelons, ce qui compliquerait notablement l'ensemble du schéma de l'ordre hiérarchique, dont la clarté est désirée dans les grandes entreprises surtout. Notons également que ce ne sont plus seulement les chefs d'entreprise qui, de nos jours, sont victimes d'un surcroît de travail. Il en va de même chez les collaborateurs de tous les échelons, ce qui pose, à ce point de vue également, des limites étroites à la délégation d'attributions⁹.

Relevons, pour conclure, que la délégation de tâches ne mérite pas d'être considérée sous l'unique aspect d'un allègement, bien que cet aspect prédomine dans cet ouvrage. Dans une mesure égale, elle constitue un principe de direction et d'organisation. C'est pourquoi il ne serait pas juste de ne penser à déléguer des tâches que lorsque le chef d'entreprise est surchargé de travail¹⁰. On peut donc considérer comme une tâche importante de la direction que d'encourager les collaborateurs à assumer davantage de responsabilité, afin de favoriser leur capacité de décision et leur sens des responsabilités.

En tant que politique partielle de l'entreprise, la *politique du personnel* joue, de nos jours, un rôle important. Prévoir à long terme les besoins de l'entreprise en main d'œuvre, en cadres plus particulièrement, fait partie de cette politique. Il s'agit en premier lieu de déterminer chez les jeunes collaborateurs ceux qui seraient aptes à recevoir une formation plus poussée. Les risques d'un choix superficiel et inadéquat seraient considérablement réduits par la délégation de responsabilités, car il deviendrait mieux possible à la direction de déceler où résident les plus grandes capacités qui justifieraient l'attribution de responsabilités plus grandes encore.

243 *La constitution de comités*

Dans une entreprise, chaque fonction est généralement clairement définie quant aux attributions qui en ressortissent, de sorte que la constitution de comités, qui, chargés de résoudre les tâches particulières qui doivent être accomplies, seraient investis d'une certaine responsabilité, revête une importance toujours plus grande. Par comité (d'autres désignations, telles que communauté de travail, conférence, grémium ou commission ont plus ou moins la même signification) on comprend une forme

8) Voir Höhn, No 27, p. 344—345.

9) Voir Staerkle, No 50, p. 13.

10) Voir Höhn, No 27, p. 349—350.

de travail en commun par plusieurs collaborateurs de différentes fonctions et, très souvent, de différents échelons, qui se réunissent régulièrement ou selon les besoins, suivant la tâche qu'ils ont à accomplir. La constitution d'un comité ne poursuit pas d'autre but que de permettre la recherche d'une solution à des problèmes tout particuliers, par le moyen d'un échange d'informations et d'opinions.

On distingue plusieurs formes de comités ou commissions, dont les attributions sont soit d'informer, de conseiller, de décider ou de contrôler. Tous, cependant, ont un objectif commun : *coordonner* l'activité d'une entreprise. Il arrive toujours plus fréquemment que la solution de problèmes complexes soit confiée à des comités, car il devient toujours plus difficile, à une seule personne, de disposer de toutes les connaissances requises. Un comité est mieux outillé pour rechercher la solution de problèmes délicats, du fait que les aptitudes personnelles de ses différents membres sont bien souvent réunies en son sein. On parle, dans cet ordre d'idée, d'une « combinaison additive d'aptitudes individuelles »¹¹. Un travail en comité peut être toutefois bien plus qu'une simple addition d'aptitudes individuelles. C'est le cas notamment lorsque l'émulation incite les différents membres à se surpasser. Il est, par ailleurs, tout aussi vrai qu'une certaine rétention morale se manifeste lorsqu'un membre du comité, craignant de faire de mauvaises propositions, renonce à coopérer activement. Son silence, alors, aura une influence négative sur le travail du comité.

L'emploi de comités permet tout aussi bien de réduire les détours de l'information, de sorte que les collaborateurs d'une entreprise où la division du travail est particulièrement poussée, peuvent être renseignés plus rationnellement et plus directement¹². C'est pourquoi un comité se révèle particulièrement utile lorsque l'étude d'une décision nécessite un grand nombre d'informations, provenant de différents collaborateurs. Dans un tel cas, le comité montrera sa supériorité sur tout autre moyen d'information, car il réunit différents informateurs pour un travail commun¹³.

L'un des principaux domaines d'activité du comité est celui de la *préparation des décisions*¹⁴. « Au cours de cette phase préparatoire à la prise de décision elle-même », écrit *Baumberger*, « les avantages particuliers au travail d'équipe, notamment à l'emploi en commun du savoir, se manifestent pleinement »¹⁵.

11) Voir Baumberger, No 2, p. 11.

12) Voir do, p. 10.

13) Voir Bleicher, No 11, p. 318.

14) Voir Baumberger, No 2, p. 12 ; Gross, No 24, p. 74.

Un comité ne peut toutefois devenir un instrument d'allègement efficace que si son activité est planifiée et préparée soigneusement. Il est de ce fait nécessaire d'attribuer à chaque comité (il en va de même, d'ailleurs, de tous les organes de l'entreprise) une attribution et de délimiter ses compétences et responsabilités vis-à-vis des autres organes de l'entreprise. La composition d'un comité, d'autre part, mérite qu'on lui voue la plus grande attention. Quant à son importance numérique, elle dépend largement du travail à accomplir. Un comité ne devrait pas comprendre trop de membres, car sa cohésion et sa vitalité en souffriraient. Le choix de ses membres doit être fait soigneusement.

Un comité doit inclure, autant que possible, des tempéraments différents qui se complètent tant sur le plan caractériel que sur le plan objectif. La volonté de coopérer doit prédominer. Même si ces conditions ne sont pas remplies, il faut en tout cas éviter que l'ensemble de cet organe ne devienne l'instrument d'une seule personne, que l'objectivité ne souffre d'attaques dictées par la méfiance ou qu'une opposition chronique n'empêche tout travail efficace ¹⁵.

Le président du comité représente indubitablement le point central de cet organe. C'est lui qui décide du genre de travail que doit accomplir le comité et qui fixe la durée et la fréquence des séances. C'est à lui que revient l'importante attribution de préparer le travail du comité, de diriger les discussions et de faire appliquer les décisions. C'est lui qui détermine essentiellement l'efficacité du travail accompli par le comité.

Le travail en comité ne présente pas que des avantages. Ses désavantages, bien au contraire, sont de taille. Que le comité soit encore mal employé, et ces désavantages ne tarderont pas alors à devenir une charge supplémentaire pour les dirigeants de l'entreprise. N'oublions pas qu'il est souvent peu aisé de fixer une date de séance qui convienne à tous les membres du comité. En outre, il est souvent inévitable que des différends s'élèvent lorsqu'une décision est prise à la majorité des membres, de sorte que seul un compromis est à même de rétablir l'unité. Mais bien souvent, une solution de compromis est prise bien plus par souci d'aboutir rapidement à une décision que par conviction d'avoir recherché la meilleure solution possible. On fera bien, de ce fait, de n'accueillir de telles solutions qu'avec la réserve qui s'impose.

Lorsqu'un comité a droit de décision, la question des responsabilités peut créer de sérieuses difficultés parmi les membres. L'ensemble du travail de ce comité en souffrira considérablement. Voici ce qu'en dit *Baumberger* : « Il est cependant difficile d'établir les *responsabilités* au

15) Voir Baumberger, No 2, p. 12.

16) Voir do, p. 16.

sein d'un comité qui a droit de décision. Quiconque prend une décision en est responsable. Cette règle pose des conditions non équivoques dans le cas de décisions individuelles. Elle devient problématique, par contre, lorsque les décisions sont prises en collectivité. Mis à part le fait que la responsabilité pèse moins lourdement sur chaque individu, il n'en demeure pas moins qu'elle crée certaines conditions assez dures. En effet, celui qui s'oppose à une décision mais qui, néanmoins, est contraint de se plier à la majorité, assume une responsabilité qu'il n'a pas approuvée»¹⁷.

Il se trouve, cependant, qu'un individu est plus facilement rendu responsable d'erreurs qu'une majorité de personnes, de sorte que c'est le président qui aura à répondre des décisions prises par le comité. Pour que le président ne soit cependant pas mis en minorité lorsqu'une décision est prise, il dispose souvent d'un droit de *veto*.

Relevons, pour conclure, qu'un comité, notamment lorsqu'il est chargé d'informer et de conseiller, doit pouvoir accomplir plus qu'une seule personne s'il veut constituer une aide notable pour la direction de l'entreprise. Une préparation approfondie, une claire définition des tâches, des compétences et des responsabilités sont nécessaires à un comité s'il veut travailler efficacement. Le choix du président et des membres revêt tout autant d'importance à cet égard.

L'emploi du comité en tant qu'instrument d'organisation utile à la direction de l'entreprise, de même que l'application voulue de la technique moderne de direction d'une conférence, offrent d'appréciables possibilités de cohésion du travail, d'amélioration au sein de l'entreprise sur le plan du travail commun et, de façon plus générale, de la coordination des efforts poursuivis par la tête de l'entreprise¹⁸.

244 *L'introduction des états-majors*

Nous avons désigné ici, sous le terme de délégation d'attributions, la transmission d'une tâche à un service exécutif. Nous avons vu qu'une tâche donnée, assortie des pouvoirs de décision correspondants, était déléguée à un subordonné direct pour qu'il l'accomplisse de manière indépendante. Dans le cadre de ses compétences, le mandataire peut décider de lui-même ce qu'il doit faire et prendre les mesures qui s'imposent. A l'égard de son supérieur, il n'est plus responsable que de l'accomplissement correct, objectivement, de la tâche qui lui a été confiée.

Il existe une autre possibilité d'allègement pour les dirigeants d'entreprise. C'est celle qui consiste à créer des états-majors. Ces derniers ne

17) Voir Baumberger, No 2, p. 12.

18) Voir Bleicher, No 11, p. 338.

sont que des organes consultatifs et, à ce titre, ont entre autres pour tâche de préparer certaines décisions pour leurs supérieurs. Un membre de l'état-major est donc destiné à préparer les décisions que son chef prendra personnellement. C'est pourquoi un membre de l'état-major ne dispose, en règle générale, d'aucun droit de décision. Mais sa responsabilité ne doit pas nécessairement être moindre que celle d'un subordonné direct. L'emploi judicieux d'un état-major implique, bien sûr, une connaissance exacte de la nature et des caractéristiques de cette institution. Seul, en effet, celui qui connaît bien les caractéristiques de l'état-major sera à même de l'employer utilement. Pour peu encore que règne la compréhension entre état-major et hiérarchie, ce sera pour le plus grand bien de l'entreprise que l'état-major pourra travailler.

Nous allons aborder de plus près, ci-après, les particularités du principe de l'état-major. Nous nous attacherons tout particulièrement à retracer ses origines et à indiquer son emploi au sein d'une entreprise.

244.1 Les origines militaires de l'état-major

Le terme «état-major» est issu de la terminologie militaire et, faute d'un mot plus adéquat, s'est implanté dans le langage usité dans l'économie d'entreprise¹⁹.

Au temps des guerres primitives, alors que les unités combattantes étaient encore petites et que chaque guerrier pouvait voir son chef et entendre ses ordres, un seul suffisait à mener une troupe et la conduire à la victoire. Peu à peu, cependant, les unités combattantes devinrent plus importantes, les hordes devinrent de véritables armées, de sorte qu'il n'était plus possible, même au meilleur chef, de conduire seul ses forces armées à la victoire. Il éprouva alors le besoin de s'entourer de conseillers, qui lui fournissaient d'une part les informations dont il avait besoin pour estimer aussi exactement que possible la situation et, d'autre part, transmettaient ses ordres aux unités combattantes. Cette évolution mena bientôt à l'emploi d'aides de camp, dont naquit pratiquement l'idée de l'état-major²⁰.

Alors que l'emploi d'aides de camp peut être retracé jusqu'à l'Antiquité (l'exemple le plus ancien a été retracé dans l'armée égyptienne, où Pharaon lui-même, qui pourtant prétendait être «l'envoyé de Dieu», ne pouvait mener une guerre sans aides de camp²¹) ce n'est qu'au début du 19^{ème} siècle qu'on peut parler de la véritable apparition d'états-majors. *Scharnhorst*, considéré comme le père de l'état-major général prussien,

19) Voir Fayol, No 18, p. 91.

20) Voir Urwick, No 113, p. 84.

21) Voir Urwick, No 113, p. 102.

compte, avec ses successeurs *Clausewitz* et *Moltke*, parmi les promoteurs de ce fameux état-major allemand de la première guerre mondiale, si souvent imité²². Il a élevé la guerre, considérée jusque là comme un artisanat, au rang d'une science, mettant au point des méthodes qui permirent l'étude scientifique de la guerre²³.

Le trait caractéristique des états-majors de Scharnhorst était que, à côté de l'organisation hiérarchique traditionnelle, qui fonctionnait selon le principe de l'ordre et de l'exécution, de nouveaux hommes apparurent dont le rôle n'était pas de commander. Leur activité consistait uniquement à conseiller. Ils étaient tenus sur la foi de leur formation militaire scientifique, d'exprimer leur avis devant le général, même si cet avis était en contradiction absolue avec les idées de ce dernier. Ils représentaient une nouvelle forme d'autorité, inconnue jusque là dans l'armée prussienne : l'autorité consultative, placée parallèlement à l'autorité de commandement. Le principe de commandement militaire, basé jusque là exclusivement sur la relation d'ordre à exécution, se trouva ainsi complètement modifié à la tête²⁴.

Après Scharnhorst, l'organisation des états-majors d'armées fut considérablement étendue et améliorée, devenant un instrument de commandement précieux, sans lequel la conduite d'une armée moderne est impensable.

Mais le rôle d'un état-major ne consiste pas seulement à conseiller les instances supérieures de la hiérarchie et de soutenir ces dernières dans leur commandement. Il consiste tout autant «à servir la troupe»²⁵. L'état-major doit donc être constamment prêt à soutenir activement la troupe et à lui faciliter la tâche.

244.2 *La constitution d'états-majors dans l'économie*

Bien que l'état-major allemand ait acquis, après la guerre franco-allemande de 1870/71, ses titres de noblesse, il fallut encore 50 ans pour que l'économie se décide à profiter des expériences faites par l'armée avec les états-majors. Le mérite en revient surtout aux organisateurs français et anglo-saxons, qui défendirent les premiers l'idée d'une direction scientifique de l'entreprise et, de ce fait, la création d'états-majors d'entreprises²⁶.

22) Voir Trauth, No 55, p. 295.

23) Voir Höhn, No 28, p. 6.

24) Voir do, p. 6.

25) Voir Kurz, No 84, p. 740.

26) Voir Höhn, No 28, p. 11.

Lorsque, dans les années trente du 19^{ème} siècle, et comme conséquence du progrès technique, les premières fabriques firent leur apparition en Allemagne, une profonde transformation des formes de conduite et d'organisation de l'entreprise se produisit. Issues pour la plupart d'entreprises artisanales, les fabriques, dont les propriétaires passèrent pour ainsi dire d'un jour à l'autre de l'état de patrons à celui d'industriels, durent bientôt être organisées en fonction de méthodes de travail fondamentalement différentes de celles qui étaient en usage jusque là. L'organisation des entreprises, qui reposait sur les principes hiérarchiques en vigueur aux armées, soit la relation ordre-exécution, fut compliquée par une division du travail toujours plus grande, conséquence de l'expansion industrielle. Il ne fut plus alors possible au chef d'entreprise de mettre lui-même la main à la pâte, comme il en avait l'habitude lorsqu'il était patron artisanal. Il se vit plutôt contraint de laisser l'exécution du travail à d'autres et de se limiter au contrôle des résultats. Mais l'accroissement du travail et les charges toujours plus lourdes ne furent pas les seuls à contraindre les chefs d'entreprise à modifier les méthodes de travail connues jusque là. La complication des conditions économiques et techniques y fut pour quelque chose elle aussi. Il devint nécessaire de disposer d'un savoir très étendu pour être à même de prendre des décisions en toute connaissance de cause, savoir que le plus capable des chefs d'entreprise ne pouvait se vanter de posséder, sans parler du manque de temps qui lui aurait interdit, de toute façon, de procéder à l'examen de problèmes particuliers. Les dirigeants d'entreprise se virent donc contraints de se demander si les méthodes de travail appliquées jusque là, fruit d'une expérience personnelle dans la plupart des cas, étaient encore suffisantes pour garantir à long terme le développement organique de l'entreprise. L'examen de questions aussi lourdes de conséquence posèrent les bases d'une conduite scientifique de l'entreprise, préparant ainsi la création d'états-majors au sein des entreprises ²⁷.

Ce fut *Taylor* qui, aux Etats-Unis, posa les premiers fondements de l'organisation d'un état-major, par l'élaboration de ses «principes fondamentaux de conduite scientifique d'une entreprise». Sa proposition de séparer la préparation de l'exécution du travail ²⁸, et le principe qu'il énonça dans son «système de maîtrise fonctionnelle», de tendre à une spécialisation plus poussée, étaient dictés par le souci d'abandonner une organisation hiérarchique par trop rigide.

Taylor, cependant, dans son système consistant à attribuer à chaque maître (ils étaient huit en tout) un droit au commandement, renonçait

27) Voir Höhn, No 28, p. 1—3.

28) Voir Taylor, No 54, p. 26.

ainsi à la fonction unitaire, du fait qu'un ouvrier n'avait plus au-dessus de lui un seul chef comme auparavant, mais pas moins de huit²⁹.

Emerson, admirateur et successeur de Taylor, était conscient de cette faiblesse du système de Taylor. C'est pourquoi il proposa de lier l'organisation hiérarchique et l'organisation d'état-major³⁰. Comme il fut le premier, de plus, à préconiser l'intégration d'états-majors dans l'entreprise, il est souvent considéré comme le promoteur de cette forme d'organisation.

En Europe, c'est le Français *Fayol* qui s'attribue le mérite de lutter pour la création d'états-majors sur le modèle militaire au sein des entreprises. Fayol, organisateur de grand talent, acquit la conviction, sur la base d'une longue expérience de directeur-général d'une importante industrie minière, que les dirigeants d'entreprise ne pouvaient résoudre seuls, aussi bien dans le domaine technique que dans le domaine commercial, toutes les tâches qui leur sont imparties. Il était bien plutôt convaincu qu'un homme ne pouvait disposer de tout le savoir nécessaire, pas plus que du temps suffisant à l'accomplissement des tâches complexes inhérentes à la direction d'une entreprise. Il écrit que le directeur général doit pouvoir disposer d'un organe chargé de conseiller et d'informer, habilité pour ce faire par un savoir professionnel étendu. Cet organe serait destiné à le soutenir de son mieux dans l'accomplissement de ses lourdes responsabilités.

«L'Etat-Major», écrit-il, «est un groupe d'hommes disposant de la force, de la compétence et du temps qui peuvent manquer au directeur-général, c'est une aide, un renfort, une sorte d'extension de la personnalité du chef»³¹.

Bien que l'état-major, comme nous l'avons vu, soit sans aucun doute possible de conception allemande, c'est aux Etats-Unis qu'il fut introduit en premier dans l'industrie. Mais il a fallu, là aussi, des circonstances particulières pour que l'économie se décide à passer de l'organisation purement hiérarchique à l'organisation mixte, comprenant également l'état-major. Ces circonstances furent celles qui accompagnèrent les deux guerres mondiales. Au cours de la première guerre déjà et, dans une mesure plus grande encore, durant la deuxième, les économistes furent incorporés comme conseillers au sein de l'état-major général américain, revêtant parfois de hautes fonctions. Ces économistes eurent ainsi l'occasion de faire connaissance des tâches, et surtout des méthodes de travail de l'état-major général. Ils purent ainsi examiner les possibilités d'adapter

29) Voir Taylor, No 53, p. 48.

30) Voir Emerson, No 17, p. 69.

31) Cf. Fayol, No 18, p. 91.

l'organisation d'état-major à l'économie. Aussi l'organisation d'état-major trouva-t-elle lorsque ces économistes eurent réintégré la vie civile, une application toujours plus grande dans l'économie³².

Si les avantages que présente l'organisation mixte par rapport à l'organisation purement hiérarchique sont reconnus en beaucoup d'endroits, il n'en demeure pas moins que l'adoption du système se heurte souvent à de fortes oppositions. Ces dernières sont dues en partie à l'absence presque complète des conditions qui permettraient une intégration sans heurts d'états-majors dans l'économie. La confusion qui règne quant aux attributions, aux responsabilités et aux compétences de l'état-major, à la position de ce dernier par rapport à l'organisation hiérarchique, de même que les craintes de voir l'économie se «militariser», font que les adversaires et les censeurs du système sont encore très nombreux.

Un adversaire sérieux de l'état-major d'entreprise est le journaliste-économiste américain *Drucker*. Il reconnaît l'utilité de l'état-major dans l'organisation militaire³³, et recommande même aux chefs d'entreprise responsables des objectifs de l'entreprise de faire appel aux services «d'un petit état-major particulier de haut rang»³⁴.

Néanmoins, *Drucker* manifeste une grande aversion à l'égard de l'état-major en général, notamment à l'égard du système d'état-major d'entreprise, car il y voit un organe exerçant «une autorité sans en avoir la responsabilité»³⁵. Il précise ainsi son point de vue sur l'état-major : «Les directeurs ont besoin, il est vrai, de l'assistance de spécialistes fonctionnels. Mais ceux-ci, en principe font leur propre travail, au lieu de dire au directeur comment il doit faire le sien. Ils ont la pleine responsabilité de leur travail. Et ils doivent toujours rester membres du groupement au directeur duquel ils rendent des services fonctionnels — et non faire partie d'un état-major spécial»³⁶.

Goossens estime que la critique de *Drucker* n'est pas dénuée de vérité du fait que souvent, en réalité, on néglige d'équilibrer responsabilité et compétence dans l'attribution des tâches à l'état-major. Il relève, d'ailleurs, les différentes responsabilités dans le travail de l'état-major et des services de l'organisation hiérarchique : «Les états-majors assument, dans le domaine qui leur est propre, la responsabilité de bien *conseiller* et de contribuer à la *formation d'une volonté* d'entreprise. Ils sont en outre personnellement responsables des collaborateurs qui leur sont subordon-

32) Voir Höhn, No 28, p. 15—16.

33) Voir *Drucker*, No 16, p. 249.

34) Cf. do, p. 253.

35) Cf. *Drucker*, No 16, p. 250.

36) Cf. do, p. 250.

nés. Les dirigeants hiérarchiques sont responsables de *faire appliquer* et exécuter correctement les directives et décisions qui ont été prises»³⁷.

La responsabilité de l'état-major est, au contraire de celle de l'organisation hiérarchique qui est «une responsabilité de décision», une «responsabilité d'information et de conseil»³⁸. Höhn démontre, par un exemple frappant, la responsabilité inhérente au travail de l'état-major : «Le chef du personnel d'une grande entreprise a recommandé en termes pressants au chef des ventes un certain chef de publicité. Après une année, il apparaît que le chef de publicité a échoué et que l'entreprise a subi de lourdes pertes par sa faute. — Le chef du personnel est entièrement responsable du conseil qu'il a donné et peut avoir à en répondre. S'il veut se justifier, il lui faudra prouver qu'il a pris toutes les précautions nécessaires avant de conseiller, par l'examen consciencieux du dossier en sa possession, par exemple, par le moyen de l'information, etc. S'il n'a pas pris les précautions d'usage, il s'attirera un blâme, la mise à pied ou, en cas de négligence grave, le renvoi immédiat»³⁹.

Reconnaissant que l'expansion organique de l'entreprise n'était possible qu'en laissant suffisamment de place à la spécialisation et que, d'autre part, elle pouvait être considérablement freinée et compliquée par une structure hiérarchique exagérée, d'innombrables entreprises européennes se sont mises à remplacer leur organisation hiérarchique trop rigide par une organisation mixte qui répond mieux aux besoins actuels de la direction d'une entreprise.

L'incorporation d'états-majors dans l'organisation de l'entreprise permet en outre de décharger efficacement le chef d'entreprise. L'importance attribuée à cette forme d'allègement est illustrée par le fait que beaucoup de chefs d'entreprise voient, dans l'état-major, une aide bien plus grande que dans toute réduction du nombre de leurs subordonnés directs⁴⁰.

244.3 Le principe du «travail d'état-major accompli»

Tout dirigeant d'entreprise est appelé journellement à prendre des décisions. Plus il est placé haut dans la hiérarchie de l'entreprise, plus doit être grande l'étendue de son savoir professionnel s'il veut pouvoir prendre ses décisions avec un minimum de risques d'erreur.

Pour Strong, il n'est pas de tâche plus difficile pour un chef que de prendre des décisions, car chacune d'entre elles est la source de conflits intérieurs⁴¹. On ne peut prendre de décision mûrement pesée lorsqu'on

37) Voir Goossens, No 22, p. 134.

38) Voir Höhn, No 28, p. 44.

39) Voir do, p. 45.

40) Voir Ulrich, No 61, p. 284.

41) Voir Strong, No 106, p. 97.

est soumis à la pression du temps et que les informations nécessaires manquent.

C'est précisément pour décharger les chefs d'entreprise qu'on constitue des états-majors disposant du savoir professionnel qu'un seul individu ne pourrait acquérir dans tous les domaines à la fois. Ces états-majors se révèlent particulièrement utiles durant la phase préparatoire des décisions.

Nous avons vu que le terme «état-major» est issu du langage militaire. Comme l'écrit si justement Höhn, «on pense en particulier à l'état-major et à sa méthode de travail. Cette dernière représente la plus haute précision dans la planification et dans l'organisation, un déroulement des diverses phases d'exécution digne d'un mouvement d'horlogerie. Lorsqu'on dit d'un projet : «Voilà un véritable travail d'état-major général», on fait là un très grand compliment»⁴².

Pour que les chefs puissent réellement se concentrer sur la décision à prendre, uniquement, une technique de direction dans l'emploi d'états-majors a été mise au point. Elle est connue sous la désignation de «travail d'état-major accompli».

Cette idée du «completed staff work», due sauf erreur au major général Archer L. Learch, signifie ceci⁴³ : le travail du membre de l'état-major consiste à soumettre à son chef la solution du problème qui lui a été confié, et ce sous une forme telle que celui-ci n'a plus qu'à accepter ou rejeter la proposition de son collaborateur. En d'autres termes, le membre de l'état-major étudie de façon approfondie le problème, en envisage toutes les solutions possibles, pèse le pour et le contre et, enfin, choisit la solution qu'il estime la meilleure au vu de ses connaissances et expériences.

Le membre de l'état-major doit être instruit à soumettre à son chef le résultat de toutes ses recherches sous la forme d'un rapport unique et concis, mais élaboré tout de même de façon détaillée. Dès le moment où le chef, après en avoir expliqué les grandes lignes, a délégué le problème à son collaborateur, ce dernier ne peut plus consulter et questionner son supérieur à ce sujet. C'est si simple, en effet, de questionner son chef sur la marche à suivre et sur la manière d'aborder le problème, et il l'est non moins apparemment pour le chef que de fournir sans hésiter la réponse adéquate. Il est néanmoins nécessaire d'établir une fois pour toute qu'il appartient au membre de l'état-major de conseiller son chef et de lui soumettre des propositions. Le chef d'entreprise n'a que faire de ques-

42) Voir Höhn, No 28, p. 1.

43) Voir Urwick, No 113, p. 102 ; Dale/Urwick, No 15, p. 225—226 ; Powell, No 97, p. 65—69.

tions. Ce dont il a besoin, c'est de réponses qui lui permettent de prendre les décisions qu'il doit prendre.

La tâche du membre de l'état-major n'est cependant pas épuisée par l'aboutissement à une solution pensée du problème. Ce qu'il lui faut faire, bien plus, c'est de rédiger une proposition sous une forme absolument claire et intelligible. Si le chef approuve la proposition que lui soumet son collaborateur, sa signature au bas du document suffit alors généralement pour qu'un autre service applique la décision.

Relevons encore qu'un rapport ne doit pas constituer un document volumineux. Il doit être présenté au chef sous une forme concise, mais complète. Il est certainement bien plus difficile de dire beaucoup en peu de mots que peu en beaucoup de mots. Mais reconnaissons qu'il n'est pas toujours aisé de rédiger un rapport complet en termes concis, car plus le problème est complexe, plus détaillée aussi doit être l'étude de ses divers éléments. Mais enfin, on ne sait que trop que de trop volumineux rapports n'excitent que rarement l'intérêt d'un chef surchargé de travail, qui se contentera de le parcourir. Le danger est grand alors que le chef, n'ayant qu'une connaissance superficielle du rapport pour en avoir pris connaissance trop rapidement, ne tienne pas compte de certaines indications très importantes et attribue une trop grande importance à des remarques insignifiantes, faites par souci d'exactitude uniquement. Il peut alors en résulter une interprétation erronée du rapport, qui conduit alors à de fausses conclusions. Que celui, par conséquent, qui désire et doit faire un «travail accompli», s'inspire de ce précieux conseil : le rapport doit présenter le problème sous tous ses aspects. Il doit contenir le bilan des avantages et des désavantages, indiquer les diverses solutions praticables et présenter sous forme de proposition la solution la meilleure, élaborée dans tous ses détails. En outre, le rapport doit avoir pour qualité première la clarté de sa rédaction. Un résumé sur une seule page doit le précéder. Le chef doit avoir ainsi la possibilité de ne tirer que l'essentiel du rapport qui lui est présenté, tout en conservant la latitude de prendre connaissance des détails exposés dans le rapport détaillé.

S'il s'est donné la peine d'habituer ses collaborateurs à faire un «travail accompli», le chef pourra se vouer sans crainte aux décisions qu'il doit prendre, avec le soin et l'attention qu'elles requièrent.

Le membre de l'état-major peut contrôler par lui-même s'il fait réellement du «travail accompli». Pour ce faire, qu'il se pose les questions suivantes avant de soumettre son travail à son chef : «Serais-je prêt, si j'étais chef, à apposer ma signature au bas du document que j'ai élaboré et à assumer ainsi la responsabilité des indications qu'il contient, quant à leur véracité ?» Si la réponse n'est pas tout-à-fait positive, il vaut mieux

réexaminer le problème, car le travail en question n'est pas à proprement parler un «travail accompli».

L'éducation des membres de l'état-major n'est cependant pas tout. Le chef, surtout, joue un rôle essentiel pour qu'un travail accompli soit possible. Qu'il néglige d'exposer correctement un problème à ses collaborateurs, et il adviendra inévitablement que ces derniers l'assaillent de questions, ou alors que leur travail ne satisfasse pas tout-à-fait ou même mécontente leur chef ⁴⁴.

Pour conclure, citons *Powell*, qui écrit : «Le travail d'état-major accompli n'est pas une panacée. Il ne peut pas résoudre tous vos problèmes, mais peut tout de même faire une chose : vous décharger de détails inutiles, décupler votre efficacité de dirigeant et améliorer l'organisation de votre entreprise» ⁴⁵.

44) Voir Staerkle, No 50, p. 200.

45) Voir Powell, No 97, p. 69.

3 L'assistant de direction

31 Caractéristiques et définition

Si nous choisissons la fonction de l'assistant de direction, parmi toutes les possibilités d'allégement, pour la soumettre à un examen approfondi, c'est avant tout parce que cette forme de décharger le chef d'entreprise n'a pas obtenu jusqu'ici toute l'attention qu'elle mérite et que, bien souvent, elle est cause de déception, parce que mal employée. A cet égard, il convient de souligner expressément que l'emploi d'un assistant de direction ne peut *en aucun cas* remplacer la délégation d'attributions. Nous sommes d'avis, bien au contraire, que la création d'un poste d'assistant de direction offre au directeur une opportunité plus grande encore de se comporter en chef *absolu*, si elle n'est pas précédée de la délégation des tâches secondaires aux subordonnés directs. Un tel absolutisme n'est évidemment pas l'objectif poursuivi, puisque le rôle de l'assistant de direction consiste en premier lieu à conseiller et aider son supérieur dans la solution des problèmes de la direction, qu'il ne peut déléguer.

Mais il ne faut pas sous-estimer la valeur des autres moyens d'allégement dont il est fait état plus haut, et chacun d'entre eux nous a paru digne d'être mentionné. Il va de soi que le degré d'efficacité des moyens disponibles est fonction de leur emploi. Dans la pratique, leur emploi dépend beaucoup plus de la *volonté* et des *dispositions* du chef d'entreprise que de leur qualité. Le chef d'entreprise, en effet, doit tout à la fois manifester la volonté de se soulager de travail et être disposé à créer les conditions nécessaires à l'emploi effectif et consciencieux des moyens qu'il a préconisés. Qu'un directeur se plaigne constamment de l'écrasante charge qu'il doit supporter, et gémisses sur le surmenage dont il est victime, ne constitue pas une preuve de sa volonté d'agir pour y remédier ; trop souvent, en effet, le seul effet recherché est d'inspirer sympathie et compréhension pour le pauvre chef d'entreprise surmené.

311 Différence entre «état-major personnel» et «état-major de spécialistes»

L'emploi rationnel d'états-majors demeure apparemment chose obscure dans de nombreuses entreprises. Bien souvent, considérant que

l'état-major n'est pas un organe qui fait partie intégrante de l'organisation hiérarchique de l'entreprise, on s'imagine que son activité ne *sert directement* à aucun des objectifs de l'entreprise¹.

Staerkle trouve regrettable que le terme même d'état-major ne soit pas utilisé uniformément et qu'il en résulte souvent des malentendus et des confusions, voir des situations paradoxales. C'est notamment le cas lorsque l'état-major d'une entreprise ne dispose d'aucun pouvoir de décision et d'injonction, alors qu'un autre service d'état-major ne peut accomplir sa tâche que s'il est habilité à transmettre directement des directives aux services intéressés de l'organisation hiérarchique. L'auteur précité estime que le concept d'état-major subit une dépréciation lorsqu'il s'applique au premier spécialiste venu².

Pour éviter tout malentendu sur le concept d'état-major, fixons une fois pour toutes qu'il signifie «service et non pas commandement»³. On ne peut donc appeler état-major un organe exerçant une activité autre que celle qui consiste à informer et conseiller. L'état-major, d'ailleurs, ne dispose généralement d'aucun droit de décision et d'injonction.

Dans l'organisation de l'armée suisse, on distingue deux groupes d'officiers d'état-major, au niveau du régiment et du bataillon. Ce sont, d'une part, les aides du commandant et, d'autre part, les chefs de service. Les aides du commandant (adjudant, officier de renseignement) fournissent tout ce qui est nécessaire à la conduite tactique dans son sens le plus étroit et à la coordination avec les autres services⁴. Au contraire de ces officiers, qui secondent le commandant dans toutes les questions spécifiques de sa fonction, les *chefs de service* (quartier-maître, médecin, officier auto) sont des spécialistes chargés d'attributions spéciales dans leur domaine particulier⁵.

Suivant les tâches à accomplir, on distingue dans l'économie plusieurs formes d'état-major. Alors qu'*Urwick*, bien familiarisé avec l'organisation militaire du fait d'une très longue expérience comme officier d'état-major, distingue trois groupes différents d'officiers d'état-major (l'état-major personnel du commandant, le groupe des spécialistes, le groupe d'état-major général⁶), la plupart des auteurs qui se sont penchés sur cette question se prononcent pour une division en deux groupes.

Höhn distingue entre «l'état-major de commandement» et «l'état-major des spécialistes», ou «état-major professionnel»⁷. Cet auteur voit

1) Voir Sonderegger, No 103, p. 135.

2) Voir Staerkle, No 50, p. 40.

3) Voir Urwick, No 113, p. 87.

4) Voir *Truppenführung*, Bern, 1951, p. 68.

5) Voir Staerkle, No 50, p. 21.

6) Voir Urwick, No 113, p. 88.

dans l'activité de l'état-major de commandement une aide et un rôle de conseil actifs au profit de la direction de l'entreprise, ceci dans toutes les questions qui relèvent essentiellement de la direction⁸. L'état-major de spécialistes accomplit, dans son domaine particulier, le travail préparatoire indispensable à toute décision mûrement réfléchie⁹.

Trauth, de son côté, fait la distinction suivante : une fonction relève de «l'état-major général» lorsqu'elle décharge le chef d'entreprise des travaux de routine, d'une part, et lorsque, d'autre part, elle cherche la solution de problèmes particuliers dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. En revanche, toute fonction investie d'attributions bien délimitées et qui, pour les accomplir, doit disposer de connaissances étendues, au point que les chefs hiérarchiques ne peuvent toutes les acquérir, constitue un «état-major spécial»¹⁰.

La différenciation entre «l'état-major personnel» et «les secteurs d'état-major spécialisés», telle qu'elle est pratiquée par *Allen*¹¹, ou celle encore que fait *Staerkle* entre les «services d'état-major personnel» et les «spécialistes d'état-major»¹², correspond assez bien à notre conception en la matière.

Allen relève, comme caractéristique particulière, les différentes conditions de subordination des deux formes d'état-major. Ce qui l'amène à définir l'état-major personnel comme un organe subordonné à *un seul* chef, qu'il doit conseiller et seconder, alors que l'activité d'un secteur d'état-major spécialisé, concentrée sur un domaine spécial, vise à conseiller et aider tous les départements d'une entreprise¹³.

Staerkle est d'avis que les raisons dictant l'emploi d'états-majors permettent le mieux de distinguer les deux formes d'état-major. «L'emploi de spécialistes d'état-major», écrit-il, «est dicté par l'absence, chez le chef d'entreprise, de certaines connaissances et expériences professionnelles nécessaires à la solution de problèmes particuliers. Les membres de l'état-major personnel, en revanche, sont nommés parce que le chef d'entreprise ne dispose tout simplement pas du temps nécessaire à l'accomplissement de toutes ses tâches directoriales. Ils contribuent grandement à décharger le chef de travaux de détail nombreux et astreignants, lui permettant ainsi de se concentrer sur les domaines essentiels de sa fonction»¹⁴.

7) Voir Höhn, No 28, p. 190 et suivantes, p. 33 et suivantes.

8) Voir do, p. 190.

9) Voir do, p. 33.

10) Voir Trauth, No 55, p. 296.

11) Voir Allen, No 1, p. 224 et suivantes, p. 233 et suivantes.

12) Voir Staerkle, No 50, p. 42.

13) Voir Allen, No 1, p. 224.

Il est néanmoins difficile, souvent, de délimiter chacune des deux formes d'état-major. C'est précisément le cas dans les entreprises de moyenne importance, où le chef aimerait pouvoir se décharger d'une partie de son travail, d'une part, mais où, d'autre part, la création d'un coûteux appareil d'état-major n'est pas rentable. On y rencontre alors fréquemment une forme d'état-major dite *mixte*. Il s'agit là d'états-majors revêtant, par exemple, le caractère d'états-majors personnels, mais qui, outre les fonctions qui leur ont été attribuées à l'origine, s'occupent également de traiter des problèmes particuliers ¹⁵.

312 *Les fonctions de l'assistant de direction*

Quiconque a déjà eu l'occasion de se pencher de près sur la position occupée par l'assistant de direction, n'aura pas manqué de constater combien peu claire est la conception qu'on a de cette fonction dans la pratique. Non seulement le terme même d'assistant de direction est assorti de nombreuses autres désignations mais, source de plus grands malentendus encore, les fonctions de l'assistant de direction sont l'objet de conceptions et d'avis aussi nombreux que divergents. Cette étrange et peu réjouissante situation a conduit à ce que nombre de personnes arrivent bien à se représenter quelque chose sous le terme d'assistant de direction, mais que bien peu nombreux sont ceux qui sont à même de définir clairement les attributions, les responsabilités et les compétences d'un assistant de direction. Cet état de choses conduit souvent à des malentendus et à des déceptions. Une mise au point apparaît donc non seulement désirable, mais nécessaire.

Si nous nous tenons au terme d'«assistant de direction» ou d'«assistant» tout court, c'est parce que nous estimons qu'il indique, mieux que tout autre, les fonctions du titulaire de ce poste.

L'observateur attentif n'aura pas manqué de noter que la désignation d'«assistant de direction» est appliquée actuellement, notamment dans les entreprises industrielles, à toutes sortes de fonctions. «Dans telle entreprise», note *Höhn*, «on entend par là un «jeune homme» non encore formé qui doit faire ses preuves au préalable. Le directeur s'adresse souvent à lui en l'appelant «mon fils», laissant entendre ainsi que, vu sous l'angle de l'entreprise, il n'est pas encore majeur et a besoin de la «chaleur du nid». Dans telle autre entreprise, à nouveau, on comprend par là un spécialiste professionnel de première force qui, placé auprès des adminis-

14) Voir Staerkle, No 50, p. 42.

15) Voir Staerkle, No 50, p. 42.

trateurs, jouit du plus grand prestige. Il arrive fréquemment, dans les entreprises américaines, que des postes d'assistant de direction soient créés au plus haut niveau de l'entreprise, pour être occupés par des administrateurs ayant atteint l'âge de la retraite qui dispensent alors à l'entreprise de précieux conseils fondés sur une longue expérience»¹⁶.

Se basant sur une enquête conduite aux Etats-Unis, *Illetschko* distingue les trois types d'assistants suivants :

- «1. L'assistant assurant l'intérim d'une personne ayant droit de décision,
2. l'assistant accomplissant couramment des tâches au sein de l'organisation d'état-major et que l'on pourrait désigner sous le terme d'assistant d'état-major, et, enfin,
3. l'assistant qui, du niveau du courrier jusqu'à celui de puissant secrétaire ou adjudant, est placé auprès d'un membre de la direction»¹⁷.

Muscard, quant à lui, parle d'assistants «aux fonctions consultatives et dirigeantes tout à la fois»¹⁸, alors qu' *Allen* distingue entre «assistant d'état-major et assistant de l'organisation hiérarchique»¹⁹.

Les quelques conceptions reproduites ici le prouvent, le rôle de l'assistant de direction est lié aux fonctions les plus diverses. Le mot «assister», du mot latin «adsistere» (se tenir auprès), signifie «seconder, aider». C'est pourquoi on considère bien souvent le poste d'assistant de direction comme une fonction dont on préfère différer la définition des responsabilités et des compétences et que l'on peut, ultérieurement, étendre ou restreindre selon les aptitudes et capacités du titulaire²⁰.

Il est évident que la diversité des définitions données au poste d'assistant de direction ne peut conduire qu'à des confusions et des malentendus. Si l'on veut, pourtant, éviter que le concept d'assistant de direction ne devienne synonyme de pis aller, il faut, sans plus attendre définir clairement cette fonction aussi contestée que mal vue. La nécessité en est d'autant plus grande que les difficultés résultant de l'emploi d'assistants de direction ont leur source, compte non tenu des erreurs humaines, dans une définition vague et nébuleuse de leurs attributions²¹.

C'est pour cette raison que nous tenterons ici de cerner plus étroitement le concept d'assistant de direction et d'en définir la position au sein de l'organisation de l'entreprise.

16) Voir Höhn, No 28, p. 251.

17) Voir Illetschko, No 31, p. 189.

18) Voir Muscard, No 92, p. 36.

19) Voir Allen, No 1, p. 224.

20) Voir Höhn, No 28, p. 251

21) Voir Stöbe, No 52, p. 2.

Höhn relève que l'assistant joue un rôle important dans l'organisation d'une entreprise, mais que sa fonction est bien souvent peu claire²². Il constate entre autres que l'idée que l'on se fait de son activité au sein de l'entreprise a largement dépassé, de nos jours, la signification de «seconder» et «aider», contenue dans son nom (adsistere)²³.

Seul un retour au sens original du terme pourra, à notre avis, redonner à la fonction d'assistant de direction le poids et le respect qui lui reviennent. Ce n'est qu'exceptionnellement et temporairement que l'assistant devrait se voir déléguer un pouvoir de décision et d'injonction.

L'assistant de direction, comme son nom l'indique, d'ailleurs, est employé au niveau de la direction. Une grande entreprise comptant plusieurs directeurs disposera, de ce fait, de plusieurs assistants de direction. En revanche, l'emploi d'assistants par les cadres moyens de l'entreprise n'est pas indiqué. Ce qui ne veut pas dire, bien sûr, qu'il n'existe pas de chef de département surchargé de travail ! Mais on constate trop souvent, dans de tels cas, que ces chefs ne font pas suffisamment usage du système de la délégation de tâches. Allen est de cet avis, lorsqu'il souligne que ces chefs de département devraient faire appel dans une plus grande mesure aux services de l'état-major de spécialistes²⁴.

Par ailleurs, nous ne considérons pas le poste d'assistant de direction comme une institution passagère, une solution de fortune ou même, pour reprendre un terme de Illetschko, comme une «préforme»²⁵, mais bien comme une fonction d'état-major à caractère permanent. Ceci ne veut pas dire que l'assistant de direction est condamné à occuper ce poste sa vie durant, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'il soit atteint par la limite d'âge, car nous préconisons aussi la promotion. Chaque fonction au sein d'une organisation, doit être établie en fonction de la chose, et non en fonction de la personne²⁶.

Mais, et nous y reviendrons plus tard, la fonction d'assistant de direction, en plus de sa tâche d'aide et d'allègement, convient tout particulièrement pour former de futurs cadres. Etant donné que la formation d'un successeur ne dure que quelques années en général, le poste d'assistant de direction change souvent de titulaire, ce qui ne constitue évidemment pas un jugement de valeur et d'utilité sur cette fonction.

En résumé, nous pouvons dire que *l'assistant de direction* est un membre de *l'état-major personnel*, subordonné au chef de l'entreprise ou

22) Voir Höhn, No 28, p. 251.

23) Voir do, p. 251.

24) Voir Allen, No 1, p. 230.

25) Voir Illetschko, No 31, p. 190.

26) Voir Höhn, No 28, p. 40.

à un administrateur pour le conseiller et le renseigner, le seconder et le décharger autant que possible.

313 *Délimitation des attributions entre l'assistant de direction et la secrétaire de direction*

Bien souvent, lors de la création d'un poste d'assistant de direction, l'entreprise emploie déjà une secrétaire de direction, de sorte qu'il est nécessaire de délimiter les attributions des deux fonctions. En équilibrant soigneusement les compétences et les responsabilités entre l'assistant et la secrétaire de direction, on évitera des conflits désagréables et même décevants, dès le début déjà.

L'emploi d'un assistant de direction constitue indubitablement une diminution, un resserrement du champ d'activité exercé jusqu'ici par la secrétaire de direction. L'expérience souvent vécue à cet égard est que la secrétaire adopte une attitude quelque peu hostile envers l'assistant, se sentant reléguée à l'arrière-plan, si ce n'est dégradée²⁷.

La création d'un poste d'assistant de direction, même si elle entraîne une diminution des prérogatives de la secrétaire de direction, ne signifie nullement pour cette dernière une dégradation au simple rang de sténodactylo, pas plus qu'une élimination pure et simple. Les deux fonctions, celle d'assistant aussi bien que celle de secrétaire de direction, ont leur raison d'être au sein de l'entreprise. Toutes deux, en effet, peuvent contribuer, chacune à sa manière, à décharger le chef de l'entreprise. Comme elles font toutes deux partie de l'état-major personnel du chef d'entreprise, cependant, et que, de ce fait, elles sont journellement en contact l'une avec l'autre, il est de la plus haute importance que leurs attributions soient délimitées de façon aussi exacte que possible. «Il conviendra de distinguer», écrit Stöbe, «entre le travail de secrétariat et les services personnels accomplis par la secrétaire, qui nécessitent des directives plus détaillées dans un cadre plus restreint, et l'aide efficace apportée au chef par l'assistant de direction, auquel sont déléguées des tâches partielles qu'il doit accomplir de manière indépendante»²⁸.

Qu'un directeur affirme pouvoir se passer d'un assistant de direction, parce qu'il dispose d'une excellente secrétaire, témoigne de sa part d'une méconnaissance flagrante du travail que peut accomplir un assistant de direction, tel que nous le concevons. Il ne fait aucun doute qu'une secrétaire expérimentée et familiarisée avec les méthodes de travail de son

27) Voir Höhn, No 28, p. 217.

28) Voir Stöbe, No 52, p. 5.

directeur est à même de rédiger, sans instructions particulières, une lettre affirmative ou négative. C'est cependant trop demander à une secrétaire de formation commerciale (c'est le cas dans la plupart des cas, d'ailleurs), que de rassembler les données d'un problème qui préoccupe le chef d'entreprise, d'en élaborer les solutions possibles et, après en avoir pesé le pour et le contre, de soumettre la seule solution possible au directeur.

Luijk, qui reconnaît pourtant de très larges attributions à la secrétaire de direction, n'en ignore pas pour autant les limites : « Dans nombre de cas, la secrétaire ne disposera pas de la formation préalable nécessaire (études) pour apporter à son chef une aide réellement efficace. L'emploi d'un assistant de direction s'impose alors »²⁹.

Parmi les moyens pour parvenir à fixer clairement les relations réciproques entre les deux fonctions, de même que les relations des deux fonctions vis-à-vis du directeur, il est des plus indiqués de subordonner la secrétaire de direction à l'assistant de direction³⁰. On évite par la même occasion l'élargissement de la marge de contrôle du directeur, malgré la création du poste supplémentaire d'assistant. Il va de soi que l'assistant aura avantage, pour des raisons bien compréhensibles, à déléguer à la secrétaire autant de ses anciennes attributions que le permettent ses capacités, pour se limiter lui-même au contrôle final.

Höhn souligne lui aussi l'importance de la délimitation des attributions, des compétences et des responsabilités entre l'assistant et la secrétaire de direction. Nous avons déjà pu voir plus haut que la conception que se fait Höhn des activités de l'état-major de direction concorde dans l'ensemble avec notre propre conception de l'assistant de direction. « Aussi difficile que puisse être, au début, le problème posé par l'état-major de direction et la secrétaire de direction », écrit-il, « aussi vite peut-il être résolu si, dès le début déjà, les décisions de principe qui sont prises apparaissent claires. L'état-major de direction devrait insister sur ce fait, même si le directeur général se montre réticent et s'efforce de différer une solution qui lui est personnellement désagréable, en prétendant que tout s'arrangera bien avec le temps. Normalement, cela ne s'arrange justement pas, mais conduit bien plutôt à des complications qui s'avèrent alors beaucoup plus difficiles à surmonter »³¹.

29) Voir Luijk, No 37, p. 106—107.

30) Voir Höhn, No 28, p. 218.

31) Voir do, p. 219.

32 Importance et but de l'emploi d'assistants de direction

321 Origine et signification de la fonction d'assistant de direction

L'origine de la fonction d'assistant de direction dans une entreprise, coïncide généralement avec l'introduction du système d'état-major. «Qu'un chef d'entreprise fasse appel aux services d'un secrétaire ou d'un assistant», écrit *Krähe* à ce sujet, «qui le seconde et l'aide dans l'accomplissement de sa tâche directoriale (secrétariat de direction), et nous avons déjà là un début du système d'état-major»¹.

Mais il se peut aussi que la fonction d'assistant soit créée postérieurement à l'introduction, au sein de l'entreprise, d'un état-major de spécialistes chargés de résoudre des problèmes spécifiques.

Il existe dans chaque entreprise des problèmes qui ne peuvent être perçus que de la direction de l'entreprise et qui, de ce fait, ne peuvent être délégués ni aux subordonnés hiérarchiques directs, ni aux spécialistes de l'état-major. L'ensemble de ces problèmes que le chef d'entreprise doit résoudre lui-même est devenu si touffu et complexe, actuellement, qu'il ne peut plus s'y atteler sans le secours d'aides. C'est là qu'intervient l'état-major directorial. Son rôle consiste à seconder le chef dans sa tâche directoriale. Son activité, donc, se déroule dans le domaine que le chef ne peut plus déléguer. Il est en quelque sorte adjoint à l'état-major de spécialistes en tant que spécialiste des problèmes directoriaux. Son existence doit permettre au chef de diriger véritablement ses collaborateurs et d'accomplir les tâches spécifiquement directoriales². Bien qu'il soit question, ici, d'un «état-major de direction», la conception de *Höhn* correspond largement à notre conception de l'assistant de direction.

Quiconque est familiarisé avec les conditions qui règnent dans la pratique ne pourra que reconnaître la diversité des significations que l'on attribue au rôle de l'assistant de direction, d'une entreprise à l'autre. Ceci provient du fait que, ainsi que nous avons déjà vu, les opinions et les avis diffèrent grandement sur les responsabilités et les compétences qui reviennent à l'assistant de direction et que, d'autre part, on fait souvent appel à des collaborateurs aux capacités bien variables pour occuper le poste d'assistant de direction. *Allen* est bien de cet avis, lorsqu'il écrit que les capacités d'un assistant d'état-major peuvent aller des connaissances d'un stagiaire inexpérimenté à celles d'un employé supérieur du rang d'un vice-président³.

1) Voir *Krähe*, No 35, p. 120.

2) Voir *Höhn*, No 28, p. 190.

3) Voir *Allen*, No 1, p. 225.

Ainsi qu'il ressort de cet ouvrage, et comme son nom l'indique d'ailleurs, le rôle de l'assistant de direction consiste à seconder le directeur général d'une entreprise dans l'accomplissement de sa tâche. Sa situation comme membre de l'état-major personnel du directeur, à elle seule, suffit déjà comme prétexte (c'est le cas notamment du côté des subordonnés directs du directeur, au sein de l'organisation hiérarchique) pour qu'on fasse montre de la plus grande réserve, et même d'une méfiance non dissimulée, à l'égard de l'assistant de direction. L'hostilité secrète ou manifeste qu'inspire l'assistant de direction, souvent qualifié de «garde du palais», d'«espion» ou d'«ouvrier improductif»⁴ peut aller si loin, souvent (et surtout lorsque la création du poste est récente), qu'on tente de discréditer l'assistant auprès du directeur en le rendant responsable d'erreurs qu'il n'a pas commises.

Il est indubitable que l'assistant de direction occupe une place, entre le directeur et ses subordonnés directs, qui est souvent qualifiée de «place-tampon». Si donc le titulaire d'une telle fonction veut s'imposer et travailler avec succès, il ne doit pas seulement disposer d'un savoir professionnel étendu et d'une riche expérience pratique, mais il doit tout autant faire preuve de qualités caractérielles certaines. Ce n'est qu'à force d'honnêteté, de tact et de loyauté que l'assistant pourra gagner la confiance de chacun et remplir ses fonctions pour le bien de toute l'entreprise. Précisons d'emblée, sans anticiper sur ce que nous nous proposons d'exposer ultérieurement, que le poste d'assistant de direction exige une «personnalité».

Le général *Eisenhower*, ancien président des Etats-Unis, attribue une grande importance à la fonction d'assistant. Selon lui, l'économie américaine (qui possède sans aucun doute une expérience plus grande que l'économie européenne de l'emploi d'états-majors⁵) a manqué une belle possibilité d'accroître la capacité de travail du chef en ne le dotant pas d'un plus grand et meilleur état-major d'assistants, qui lui permettrait de réduire son fardeau de travail, de se consacrer à des problèmes plus importants et d'entretenir des relations plus étroites avec son personnel et d'autres personnes⁶.

Au cours de sa carrière militaire, ce célèbre personnage a toujours fait appel aux services de plusieurs assistants, qui étaient familiarisés avec sa pensée et ses décisions⁷.

Mais si de nos jours, en dépit de l'avis de ce grand soldat, de nombreuses entreprises ne manifestent aucun désir de créer des postes d'assis-

4) Voir Dale/Urwick, No 15, p. 137.

5) Voir Höhn, No 28, p. 16.

6) Voir Urwick, No 113, p. 86.

7) Voir Dale, No 13, p. 62.

tant, c'est en raison d'expériences souvent fâcheuses dans ce domaine. Il est prouvé, cependant, que les échecs enregistrés par les assistants proviennent, dans la plupart des cas, d'une préparation insuffisante de leur fonction et d'un choix peu judicieux du titulaire.

Il ne peut y avoir d'activité harmonieuse au sein d'une entreprise sans que les attributions, les compétences et les responsabilités de chaque fonction n'aient été clairement définies au préalable, et sans que les relations entre chacune de ces fonctions n'aient été fixées exactement. Nous avons vu que les avis divergent fortement sur le champ d'activité et les possibilités d'emploi de l'assistant. Aussi une préparation approfondie de la fonction d'assistant nous paraît-elle indispensable. Pour garantir l'efficacité de la fonction d'assistant, certaines conditions doivent être remplies. Ces conditions concernent aussi bien l'attitude et l'état d'esprit du chef et de ses subordonnés que la personnalité même de l'assistant.

La première, et la plus importante peut-être de ces conditions est certainement, si l'on veut garantir l'efficacité de la fonction d'assistant, le désir réel du chef de faire appel aux services d'un assistant pour se décharger.

Trauth écrit très justement qu'un état-major, dont l'activité consiste à se procurer lui-même du travail et qui, constamment, doit aller rappeler son existence au chef, est superflu⁸.

Il est bien évident que le directeur se doit de mettre son assistant au courant de tout ce qu'il doit savoir et que, d'autre part, il sache l'écouter, même si son assistant n'a pas que de bonnes nouvelles à lui rapporter.

Les employés supérieurs d'une entreprise, c'est le cas notamment des subordonnés directs du directeur, doivent être renseignés sur les méthodes de travail de l'état-major. Chacun, dans l'entreprise, à commencer par l'assistant, bien sûr, doit savoir que l'assistant de direction ne dispose normalement pas du droit de décision et d'injonction. S'il arrive que l'assistant transmette des directives aux subordonnés, ce n'est qu'au nom de son chef qu'il le fait, même si ces directives, bien que répondant aux objectifs du chef, sont transmises sans que ce dernier en ait expressément donné l'ordre. Que l'assistant ne dispose pas de compétences de commandement propres ne signifie nullement qu'il n'a aucune responsabilité. Bien au contraire, il est responsable vis-à-vis de son chef des conseils qu'il lui donne et des informations qu'il lui fournit.

Par ailleurs, il est nécessaire de définir et de fixer exactement les attributions de l'assistant de direction par rapport aux autres fonctions. D'excellentes expériences ont été faites avec les organigrammes.

8) Voir *Trauth*, No 55, p. 302.

Si l'attitude personnelle adoptée par le directeur et par ses subordonnés, de même que les mesures d'organisation, revêtent une grande importance pour qu'une activité normale soit assurée à l'assistant de direction, il convient toutefois de ne pas négliger un autre aspect de la question. C'est celui de la personnalité du titulaire du poste, dont l'importance est décisive quant au succès ou à l'échec de son activité au poste d'assistant. C'est à l'assistant qu'il revient finalement de gagner la confiance de son chef et des subordonnés directs de ce dernier. Nous ne voulons pas anticiper sur ce que nous nous proposons d'exposer plus loin, mais constatons d'ores et déjà l'importance que revêt pour l'assistant la diversité de ses aptitudes, s'il veut avoir la certitude d'être réellement utile à son chef.

322 *Le but poursuivi par l'emploi d'assistants*

Ce chapitre nous permettra de mettre en lumière le but poursuivi par la création d'un poste d'assistant. Nombreuses sont les raisons qui dictent l'engagement d'un tel collaborateur. Dans la plupart des cas, cependant, il s'agit avant tout de *décharger* un chef d'une partie de son travail, ou de *former* de jeunes collaborateurs destinés à occuper une situation supérieure. Nous n'ignorons pas, et tenons à le souligner ici, que l'emploi de représentants de la génération montante au poste d'assistant ne suffit pas pour remédier à la pénurie de cadres qualifiés. Le mode de formation et de perfectionnement préconisé ne peut donc être considéré que comme une possibilité supplémentaire de promotion des cadres. Nous allons y consacrer quelques lignes plus bas.

La décharge du chef et la formation de nouveaux cadres sont les mobiles qui inspirent, dans la plupart des cas, la création de postes d'assistant. Il y a encore d'autres mobiles moins édifiants. C'est le cas, notamment, lorsque le directeur y voit un moyen d'«asseoir» plus encore son influence dans l'entreprise. Un abus patent, qui ne peut que jeter le discrédit sur la fonction d'assistant, et que nous condamnons résolument, cela va sans dire.

322.1 *Allégement des tâches des dirigeants*

La direction générale d'une entreprise prend à son service un ou plusieurs assistants dans le but, généralement, d'alléger les charges des administrateurs de l'entreprise.

Ulrich écrit à ce sujet : «Le problème de l'allégement des tâches du chef est aussi vieux que le chef lui-même. Les chefs ont toujours été sur-

chargés, mais peut-être jamais autant qu'à notre époque de pénurie de personnel»⁹. Nous verrons, lorsque nous examinerons les possibilités d'emploi de l'assistant, que les fonctions principales qu'il doit assumer consistent presque toujours, en fin de compte, à décharger son supérieur d'une partie de son travail.

L'assistant peut y contribuer de deux manières, soit en assumant une partie des travaux administratifs de façon indépendante, soit en s'occupant de problèmes directoriaux, comme c'est le cas dans la préparation des décisions. Il peut également assumer une partie des devoirs de représentations de son chef. Par son activité, l'assistant décharge son chef de nombreux petits travaux insignifiants en apparence, mais très astreignants, et permet ainsi à ce dernier de se consacrer davantage aux tâches majeures.

Un chef d'entreprise conscient de ses responsabilités emploiera dès lors le gain de temps ainsi réalisé à étudier les objectifs et les possibilités de développement de l'entreprise. *Ulrich* attribue une grande importance à la planification à long terme de l'activité de l'entreprise. Il écrit : «La tâche centrale de la direction générale d'une entreprise consiste à diriger efficacement l'entreprise dans son ensemble, à travers toutes les fluctuations possibles. Au contraire des chefs de département, il serait impardonnable à un chef d'entreprise de se laisser absorber par la routine ; car la nature même de sa fonction l'engage à consacrer la majeure partie de son temps à la planification des activités futures de l'entreprise»¹⁰. Elaborer une politique générale de l'entreprise, telle est donc la tâche la plus importante de la direction.

Une fois secondé efficacement, le chef d'entreprise consacrera également une partie du temps gagné à ses subordonnés, notamment à ses collaborateurs les plus directs. Des contacts personnels ont des effets positifs indéniables, car des entrevues régulières ne peuvent que favoriser la confiance réciproque entre supérieurs et subordonnés. Le climat de l'entreprise y gagnera.

Chargé de fonctions clairement définies, soucieux de gagner, par sa discrétion, sa loyauté et son tact, la confiance de son chef, l'assistant de direction contribuera énormément à décharger ce dernier.

322.2 *Formation des jeunes cadres*

Dans une enquête conduite pour le compte de l'American Management Association, sur le thème «Genre et importance des moyens de perfectionnement dans l'économie américaine»¹¹, *Urwick* est arrivé à

9) Voir *Ulrich*, No 60, p. 3.

10) Voir *Ulrich*, No 58, p. 22.

11) Voir *Urwick*, No 64, p. 7.

la conclusion aussi surprenante que définitive que le facteur pratique, aussi important et essentiel que soit le facteur intellectuel dans la formation des jeunes cadres, se révèle quant à lui plus important encore ¹².

Dans les petites entreprises, il est encore courant de nos jours de faire passer les futurs cadres par toutes les fonctions de tous les départements, bien souvent par une procédure d'échange avec d'autres entreprises amies, afin d'éviter les ornières de la propre routine. Ceci présente le gros avantage de préparer les «chefs de demain» à tous les travaux, les mettant en mesure de mieux comprendre, par la suite, les problèmes qui se posent à leurs collaborateurs. Si cette forme de perfectionnement est très praticable dans les petites et moyennes entreprises, il n'est plus possible, dans les grandes entreprises, de suivre une carrière à tous les échelons, car les futurs cadres supérieurs atteindraient alors un âge assez avancé, celui de la retraite pour tout autre, avant de pouvoir assumer la fonction à laquelle ils sont destinés. La forte division du travail qui caractérise l'activité des grandes entreprises exige toujours plus l'emploi de spécialistes. Ces derniers, par ailleurs, perdent de vue l'ensemble des problèmes de l'entreprise. Cette situation est admirablement exprimé en anglais : «A specialist knows more and more about less and less, until he knows everything about nothing» ¹³.

Il ne reste plus alors qu'à rechercher d'autres moyens. Mais, là encore, il est nécessaire de ne pas perdre de vue que la pratique doit largement compléter la formation intellectuelle. C'est pourquoi il faudra éliminer d'emblée toute méthode de formation basée uniquement sur des données intellectuelles.

Nous avons vu que la fonction d'assistant est destinée, dans la plupart des cas, à décharger le chef. Nombreux sont les chefs d'entreprise, surtout aux Etats-Unis, qui ont reconnu l'utilité de l'assistant pour la formation de jeunes cadres supérieurs.

Nous n'ignorons plus maintenant que le succès du futur dirigeant dépend moins de ce qu'il a appris en salle de théorie que des expériences pratiques qu'il a acquises à son lieu de travail, par l'exemple que lui a donné son chef. Nulle part ailleurs que dans la pratique, aux côtés d'un chef expérimenté et capable, le jeune collaborateur ne peut acquérir les connaissances qui lui permettront, plus tard, d'occuper une position de responsabilité et de résoudre seul des problèmes de grande portée.

On entend souvent dire, à cet égard, que la délégation de tâches à des subordonnés constitue la méthode la moins adéquate pour juger des qualités d'un futur chef. Et pourtant, le subordonné est contraint, de

12) Voir *do*, p. 106.

13) Cf. Niles/Niles, No 93, p. 28.

cette façon, de rechercher seul la solution de problèmes donnés, dans le cadre des responsabilités et des compétences qui lui ont été attribuées. C'est au résultat que le chef pourra reconnaître jusqu'à quel point le subordonné en question est digne d'assumer des responsabilités plus grandes encore. C'est donc résolument qu'on peut considérer cette pratique comme une des meilleures méthodes de formation des futurs cadres. Nous considérons de ce fait la délégation temporaire de tâches particulières nettement définies, assorties des droits de décision et d'injonction nécessaires, comme tout-à-fait compatible avec le rôle de l'assistant de direction. Le degré de difficulté des tâches déléguées peut, selon la confiance directoriale dans les capacités et la personnalité de l'assistant, être plus ou moins grand. Bien plus, le directeur ne commettra pas d'erreur s'il charge son assistant de fonctions de remplacement, si ses aptitudes le justifient. Soulignons une fois de plus que la délégation de tout droit de décision doit être limitée dans le temps. On établira une fois pour toutes, ainsi, la qualité de l'assistant d'être membre de l'état-major personnel du directeur, qualité qui l'exclut de l'exercice permanent d'un droit de décision.

Ainsi conçu, le poste d'assistant apparaît comme la fonction la plus adéquate, on pourrait même dire prédestinée, à la formation des futurs cadres capables d'être promus à de grandes responsabilités. *Urwick* en dit ceci : « Il est évident que le domaine le plus important de la formation de chacun réside dans l'expérience du travail à accomplir. Il est tout aussi évident que l'un des problèmes les plus difficiles de la formation des cadres est de savoir comment préparer aux plus hautes fonctions des hommes qui, durant 20 années ou plus, ont travaillé comme spécialistes. Ceci ne va pas d'un jour à l'autre. Il n'existe aucune autre possibilité, pour un homme jeune et doué d'un haut pouvoir d'adaptation, que la fonction d'assistant du directeur, qui lui permettra d'acquérir la faculté d'embrasser l'ensemble des activités de l'entreprise »¹⁴.

Au cours d'entretiens avec des chefs d'entreprise, administrateurs et assistants, l'auteur a pu se convaincre de l'existence, chez nous aussi, de dirigeants d'entreprise suffisamment conscients de leurs responsabilités pour se pencher attentivement sur le problème de la formation des futurs cadres. Il a pu constater que le poste d'assistant est très souvent occupé par des représentants de la génération montante. Ainsi, des jeunes gens peuvent profiter de la riche expérience de leurs chefs, et acquérir plus rapidement qu'ailleurs les bases de leur future activité. L'un des chefs d'entreprise interrogé a même déclaré que la fonction d'assistant pouvait, selon lui, servir beaucoup plus à la formation des futurs cadres qu'à une

14) Voir *Urwick*, No 113, p. 101.

décharge réelle du chef d'entreprise, du fait que c'est dans l'entreprise elle-même, plus que partout ailleurs, que l'assistant peut obtenir une vue d'ensemble des très nombreux problèmes relatifs à la direction.

Baumberger, lui aussi, est favorable à la création d'emplois d'assistant qui serviraient tout autant à former des futurs cadres qu'à décharger les chefs. L'assistant, selon lui, peut obtenir, à la faveur d'une étroite collaboration avec ses chefs, une idée générale des problèmes directoriaux. Un contact qui permettrait à l'assistant d'acquérir la maturité nécessaire pour assumer de hautes responsabilités et exercer un pouvoir de décision et d'injonction¹⁵.

On peut donc considérer le poste d'assistant de direction comme un véritable stade préparatoire, qui permet à son titulaire d'acquérir l'expérience nécessaire à l'exercice de plus hautes fonctions. Il y faut, bien sûr, un désir tangible de la part du directeur de favoriser l'avancement de son subordonné et de le faire participer à toute affaire importante. Relégué simplement au rang de deuxième secrétaire de direction, en revanche, l'assistant aura beaucoup de peine à acquérir les connaissances et l'expérience qui le qualifieront, plus tard, à diriger le travail de ses collaborateurs. Il ne sera pas davantage apte à en faire une équipe homogène, capable de résoudre des problèmes importants.

Le poste d'assistant de direction peut être profitable à tous si, non seulement destiné à décharger le directeur, il sert également à l'avancement de son titulaire.

Citons, pour conclure, un partisan de la fonction d'assistant de direction, auquel la formation des jeunes cadres inspire les réflexions suivantes : «La fonction d'assistant est réellement la meilleure possibilité de formation que puisse souhaiter un jeune homme ambitieux, en possession de tous ses moyens. Le fait de travailler à la solution de problèmes sans détenir aucune autorité directe, sous la dépendance d'un chef exigeant et la critique de quelques administrateurs, favorise doublement la formation de tact, de discrétion, de persévérance et de pouvoir de persuasion, qualités qui se révéleront plus tard inestimables»¹⁶.

33 Le statut de l'assistant de direction dans l'organisation de l'entreprise

Succès ou échec d'un assistant de direction dépend largement de son statut au sein de l'organisation de l'entreprise.

Chaque collaborateur de l'échelon supérieur (les subordonnés directs du directeur plus que tout autre, bien sûr) doit connaître aussi exactement

15) Voir *Baumberger*, No 3, p. 136.

16) Voir *Urwick*, No 64, p. 150.

que possible le genre d'attributions, l'étendue des responsabilités et des compétences de l'assistant de direction, de même que sa position dans l'organisation. A cet égard, la définition, fixée par écrit, de ses fonctions est des plus utiles. Nous avons déjà vu que la fonction d'assistant, si elle est mal définie quant à ses responsabilités, ses compétences et son statut à l'égard des autres fonctions, peut conduire à des frictions. C'est pourquoi la définition écrite de son champ d'activité nous paraît nécessaire.

Un moyen simple, mais pratique, d'obtenir une représentation claire de l'organisation d'une entreprise est l'organigramme. Grâce à lui, un nouveau collaborateur peut se renseigner rapidement sur la répartition des fonctions, les relations hiérarchiques et, souvent, sur les titulaires des différentes fonctions. Bien souvent, l'organigramme est à la base d'une description des fonctions, instrument aussi complet que compliqué.

331 *L'utilité des organigrammes*

L'organigramme, ou schéma ou tableau des emplois, est une «représentation en forme d'arbre généalogique»¹, qui permet de reconnaître immédiatement le rang que devrait occuper une fonction dans la hiérarchie de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une fonction de commandement, ou d'une fonction à caractère purement consultatif.

Berger définit l'organigramme de la manière suivante : «C'est un diagramme de l'organisation des services de l'entreprise, établi selon un ordre hiérarchique. Sur le plan graphique, il s'agit généralement d'un ensemble de carrés ou de rectangles, reliés entre eux par différents traits. Chacune de ces cases constitue une unité d'organisation, un service. Leur *nombre* indique l'importance de l'organisation, leur *situation graphique* l'une par rapport à l'autre indique leur rang dans la hiérarchie de l'entreprise. Les *inscriptions* qui figurent dans les cases indiquent, selon qu'elles sont complètes ou non, la désignation, les attributions, les symboles, les titres et les noms. La disposition des *traits*, enfin, indique la voie de service pour les directives et les informations. La représentation la plus courante de l'organisation est la pyramide, dont la pointe est occupée par les organes de direction (direction commerciale, direction technique)»².

Fayol a déjà reconnu l'utilité de l'organigramme, qu'il estime bien plus explicite que les plus longues descriptions, puisqu'il permet, en effet, de déceler rapidement les insuffisances d'organisation, tels que doubles emplois, ou encore toute violation du principe de l'unité de commandement³.

1) Voir Ulrich/Staerkle, No 62, p. 40.

2) Voir Berger, No 6, p. 531.

Le diagramme est effectivement supérieur à la description, aussi détaillée que puisse être cette dernière, car il permet à chacun d'obtenir un aperçu rapide mais complet de l'organisation. Cette méthode est très utile dans les entreprises à développement rapide et à spécialisation poussée. L'intensification de la division du travail par le recours à la délégation généralisée de responsabilités aux échelons inférieurs exige une délimitation exacte des fonctions. Mais en même temps, elle exige un contrôle plus serré des attributions déléguées de la part de la direction. «On peut suffire à ces exigences», écrit *Berger*, «au moyen d'organigrammes clairs et véridiques. Si ces organigrammes sont trop vieux, inexacts, incomplets ou absolument inexistant, il y a de fortes probabilités pour que s'accroissent encore les doubles emplois et les travaux de routine aux échelons supérieurs, les erreurs, les pertes de temps et, surtout, les frictions entre compétences»⁴.

Les organigrammes sont généralement établis de telle sorte que les organes de la direction figurent tout en haut du diagramme, tandis que les fonctions de moindre importance s'échelonnent vers le bas. Cette *représentation verticale* est tout-à-fait logique, car elle reflète le mieux la pyramide hiérarchique d'une entreprise. L'observateur, de son côté, peut sans peine se rendre compte si l'organe qu'il cherche figure tout en haut ou tout en bas de la pyramide. Il est ainsi renseigné sur les compétences et les responsabilités attachées à l'organe qui l'intéresse. Dans les grandes entreprises pourvues d'une bonne organisation d'état-major, les organes rattachés à l'état-major figurent très souvent directement en dessous de la direction générale, pour autant qu'ils y soient directement rattachés. Ce mode de représentation a pour caractéristique que les subordonnés hiérarchiques directs de la direction générale ne figurent qu'en troisième position. Il ne faut y voir aucun jugement de valeur, car les chefs de la hiérarchie dirigent bien souvent d'importants départements et sont investis d'un large pouvoir d'injonction. Les organes d'état-major, en revanche, ne sont investis d'aucun pouvoir de décision, ou bien alors ces pouvoirs sont très limités.

On peut éviter cet inconvénient graphique en représentant tous les subordonnés directs de la direction générale sur le même plan, tout en les indiquant de manières différentes. Dans les entreprises où les marges de contrôle sont assez étendues parce que les échelons sont moins nombreux, la structure hiérarchique apparaît plus large graphiquement. Dans de tels cas, elle sera exposée de manière plus claire par une *représentation horizontale*.

3) Voir Fayol, No 18, p. 112.

4) Voir Berger, No 6, p. 537.

Point n'est besoin d'insister sur la clarté des relations entre les différentes fonctions, fournie par les organigrammes. La facilité de compréhension de tels instruments ne devrait pas être surestimée, pourtant. *Randall* vise à remettre les choses au point, en écrivant : « Les diagrammes sont une bonne chose, là où ils sont nécessaires ; mais ils ne sont pas sacro-saints. On ne devrait pas faire d'eux plus qu'ils ne sont »⁵.

L'organigramme renseigne sur l'organisation des emplois et sur les relations entre supérieurs et subordonnés, certes. Mais il ne peut fournir d'indications exactes sur les attributions, pas plus que sur les compétences et les responsabilités de chaque fonction. Une indication détaillée ne peut être fournie que par une description des fonctions, qui devrait suivre tout bon organigramme.

332 Le rang de l'assistant dans l'organisation de l'entreprise

Nous avons vu que l'organigramme pouvait être très utile sur le plan de l'information. Ceci ne peut logiquement être le cas que si les diagrammes établis sont clairs et qu'ils correspondent à la réalité. Ceci revient à dire que si la fonction d'assistant est en réalité pourvue de compétences dépassant le cadre d'une position d'état-major, il est inutile et même trompeur, d'établir un organigramme qui ne montre qu'une partie de ses attributions. Ce genre de difficulté graphique est par conséquent l'indice d'une insuffisance d'organisation, qui conduit fréquemment à des frictions⁶.

Nous avons qualifié l'assistant de membre d'état-major personnel du directeur, chargé surtout de conseiller et de renseigner son chef et, à titre exceptionnel, de résoudre de façon indépendante certaines tâches nettement définies. Le rôle de l'assistant de direction consiste surtout à aider son chef à élargir son activité, aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif⁷.

Il est donc aisé d'attribuer un rang à l'assistant, au sein de l'organisation de l'entreprise. La figure 2 représente la direction d'une entreprise moyenne avec ses subordonnés directs. L'organigramme indique clairement que l'assistant de direction fait partie de l'état-major et qu'il est directement subordonné au directeur. Sur le plan de l'organisation, il est sur pied d'égalité avec les subordonnés hiérarchiques directs, mais, contrairement à ces derniers, il n'a lui-même aucun subordonné.

5) Voir *Randall*, No 98, p. 78.

6) Voir *Holden/Fish/Smith*, No 30, p. 27.

7) Voir *Baumberger*, No 3, p. 30.

A notre avis, l'assistant de direction devrait, en tant que collaborateur d'état-major personnel du chef d'entreprise, être directement subordonné à celui-ci. Nous estimons, d'autre part, que l'assistant n'est en mesure de transmettre «plus bas» les directives et ordres du chef que s'il est placé assez haut dans l'échelle hiérarchique.

Nous avons déjà fait remarquer qu'il est plus sage, de la part de l'assistant, de transmettre les directives de son chef aux subordonnés hiérarchiques sans se référer à l'autorité et au pouvoir de commandement du directeur. Il devrait parvenir, au contraire, à convaincre ses interlocuteurs de la nécessité et de l'utilité des mesures prises, ce qui exige de lui, bien sûr, une bonne chose de compréhension, d'entregent et de tact. Placé suffisamment haut dans l'échelle hiérarchique, acquérant de ce fait l'autorité dont il a besoin, l'assistant est dès lors mieux à même d'accomplir une tâche qui n'est pas toujours aisée.

Dans une grande entreprise pourvue d'une bonne organisation d'état-major, il est également possible d'adjoindre à chaque chef de département un assistant chargé de l'épauler. Voir sous figure 3 ce genre d'organisation.

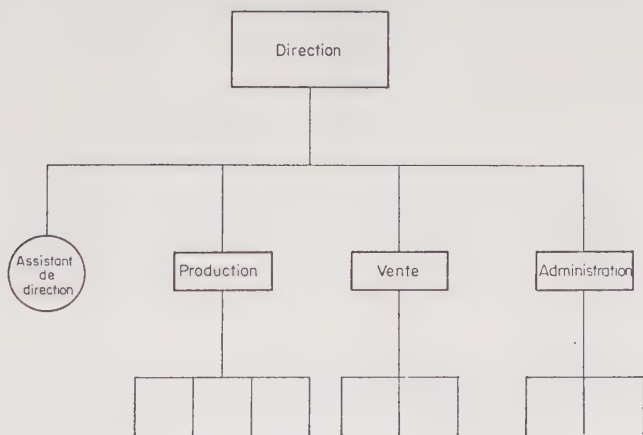


Figure 2 :
Représentation verticale de l'organisation d'une entreprise non
pourvue d'une organisation d'état-major

Un coup d'œil dans la pratique nous enseigne (nous y avons fait état à plusieurs reprises) que des employés pourvus du titre d'«assistant de direction» sont chargés de très nombreuses besognes disparates, qui vont du travail de secrétaire jusqu'aux attributions et compétences d'un directeur adjoint.

Des postes d'assistant du genre de ceux qui sont représentés dans les figures 4 et 5 sont incompatibles avec la conception que nous avons de cette fonction. Dans le premier cas (fig. 4), l'assistant est subordonné à deux directeurs, en contradiction flagrante avec le principe de «l'unité de commandement» de *Fayol*. Dans le deuxième cas (fig. 5), l'assistant fonctionne comme remplaçant de son chef, qu'il représente lorsque ce

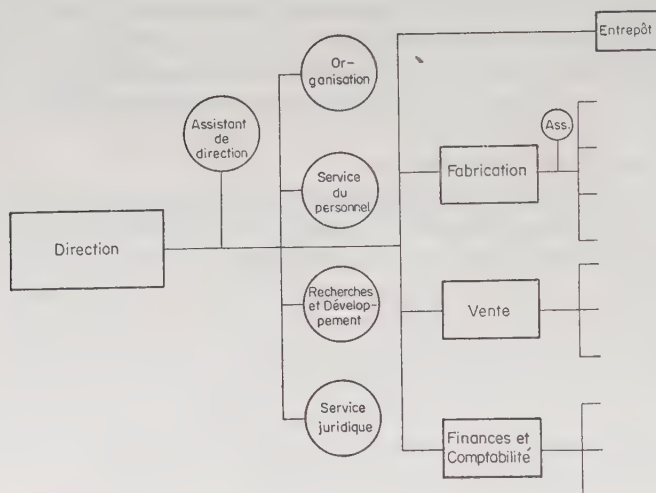


Figure 3 :
Représentation horizontale de l'organisation d'une entreprise
pourvue d'une organisation d'état-major

dernier est absent. L'assistant n'est pas habilité à remplacer le directeur, c'est là un rôle incompatible avec le statut de l'assistant de direction, tel que nous l'avons exposé ici. Nous estimons, en effet, qu'un remplaçant ne peut accomplir normalement ses fonctions que s'il fait partie de l'organisation hiérarchique et qu'il est investi du droit de décision et d'injonction qui lui revient alors.

Nous aurons l'occasion, lorsque nous parlerons des difficultés liées à l'emploi d'assistants, de nous étendre un peu sur certaines erreurs d'organisation et de démontrer les conflits qu'elles peuvent provoquer quotidiennement. Empressons-nous de préciser, cependant, que l'organisation la plus parfaite, en apparence, n'est pas à l'abri d'erreurs humaines.

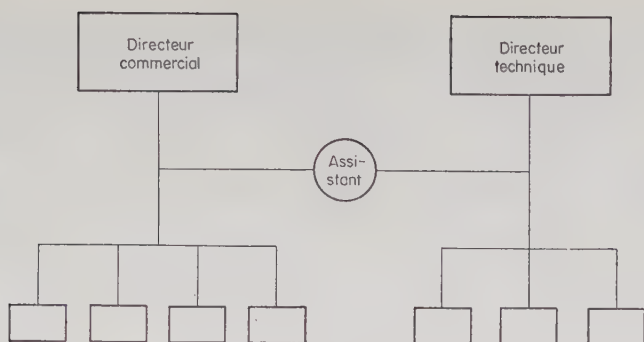


Figure 4 :
Organigramme d'une entreprise dans laquelle l'assistant
de direction est subordonné à deux directeurs à la fois

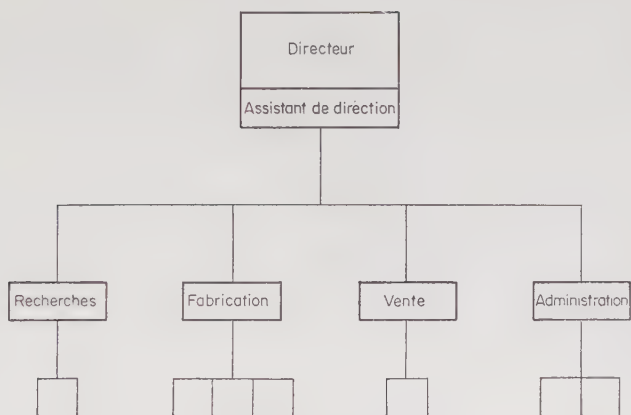


Figure 5 :
Organigramme d'une entreprise dans laquelle l'assistant
de direction est remplaçant de plein droit du directeur

34 Le cahier des charges de l'assistant de direction

L'organigramme donne un aperçu précis de l'organisation d'une entreprise, notamment en ce qui concerne les relations entre supérieurs et subordonnés, les fonctions de l'organisation hiérarchique et de l'organisation d'état-major. En revanche, il ne fournit aucun renseignement relatif aux responsabilités et aux compétences de chaque fonction. Si l'on essayait seulement d'indiquer, sur l'organigramme, les tâches prin-

cipales de chaque fonction, le résultat serait peu satisfaisant, car ce complément d'information se ferait au détriment de la clarté de l'organigramme. Cependant, clarté et facilité de compréhension sont précisément les qualités premières de l'organigramme, ce qui fait que le but poursuivi ne serait pas atteint.

Ce chapitre est consacré au cahier des charges de l'assistant de direction, car nous sommes absolument convaincus que la définition écrite des responsabilités et des compétences est chose indispensable, et qu'elle ne peut qu'être bénéfique à toute l'organisation de l'entreprise. Cahier des charges et spécification des fonctions et emplois sont des directives permanentes fixant les attributions, les compétences et les responsabilités de chacun, de même que les relations d'une fonction à l'autre. «Elles concernent», écrit *Berger*, «chaque emploi, et touchent tous les collaborateurs compris dans la fonction que définit et délimite la description»¹. Lors de changements de personnel, par conséquent, ces spécifications d'emploi devraient conserver toute leur validité. Cependant, un changement de personnel ne va pas toujours sans qu'il soit nécessaire d'adapter à nouveau les exigences aux capacités et possibilités de développement du nouveau venu, de sorte qu'une révision du cahier des charges est conseillée, lors de tout changement de personnel.

L'utilité du cahier des charges est encore souvent contestée et les frictions relatives aux compétences et aux responsabilités sont fréquentes. C'est pourquoi nous pensons qu'il peut être très utile d'indiquer en marge de cet ouvrage les avantages et la nécessité d'une spécification des emplois. Nous relèverons d'autre part les points essentiels qu'il faut observer lors de l'adoption d'un cahier des charges, pour en assurer le succès ultérieur².

341 *Les possibilités d'emploi de l'assistant de direction*

L'incertitude règne encore en de nombreux endroits sur les tâches à attribuer à l'assistant de direction. Il n'est pas rare de voir engager un assistant de direction (titre qui sonne bien mais ne signifie pas grand chose !) pour décharger un directeur ou un employé supérieur, sans pour autant qu'on sache, avant qu'il vienne, de quelle manière le nouveau collaborateur devra remplir ses fonctions.

Une consultation conduite par l'American Management Association a révélé que, pour 86 assistants, pas moins de 267 activités différentes

1) Voir *Berger*, No 6, p. 561.

2) Voir appendice, p. 98.

avaient pu être comptées. L'enquête en question a fourni la preuve de ce que dans la direction de nombreuses entreprises, la conception qu'on a du rôle de l'assistant de direction est vague, si elle n'est purement et simplement fausse³.

Un autre fait acquis est que l'assistant ne peut accomplir ce qu'on attend de lui que si son domaine d'activité est préparé et planifié consciencieusement.

S'il est vrai que le cahier des charges d'un chef de vente et celui d'un chef du personnel présentent, dans plusieurs entreprises, une certaine similitude, il est non moins vrai que les avis peuvent, en toute bonne foi, être totalement divergents sur les possibilités d'emploi d'un assistant de direction. Le rôle qu'on attribuera à l'assistant de direction variera selon le but poursuivi par son emploi. La diversité des avis, souvent fondés d'ailleurs, démontre la nécessité d'une spécification exacte des attributions de l'assistant, spécification qui ne peut avoir de valeur que si elle est faite par écrit.

Le but tangible poursuivi par l'emploi d'un assistant est, nous l'avons vu, de décharger les dirigeants d'une entreprise, notamment le directeur ou le directeur général. Nous avons vu aussi que l'emploi d'assistants peut très bien tendre à former de jeunes cadres. L'exemple personnel du supérieur direct constitue, en effet, le meilleur élément de formation du futur chef, puisqu'il prépare mieux ce dernier à des responsabilités beaucoup plus grandes. Même si l'assistant ne relève ni de la hiérarchie, ni de la hiérarchie et de l'état-major tout à la fois, ses tâches varieront toujours, suivant l'objectif premier qui a été fixé à son emploi. Si le rôle de l'assistant consiste avant tout à décharger son chef, ce dernier lui confiera les travaux quotidiens de secrétariat. Mais si, en revanche, un ou plusieurs emplois d'assistant ont été créés dans le but de former systématiquement des futurs cadres, le supérieur s'efforcera de faire participer toujours plus son «protégé» aux problèmes de direction.

Des facteurs suivants dépendent, à notre avis, les tâches qui sont attribuées à l'assistant de direction :

1. Importance et organisation de l'entreprise.
2. Personnalité et habitudes du directeur dans la gestion de son entreprise.
3. Capacités et expérience de l'assistant.

La grandeur de l'entreprise constitue un facteur décisif pour l'emploi d'un assistant. Il est évident que les tâches d'un assistant de direction ne

3) Voir Gottlieb, No 81, p. 7.

seront pas nécessairement les mêmes dans une grande que dans une petite entreprise. La différence fondamentale entre les deux semble être le fait que la solution de problèmes spéciaux est confiée à l'état-major de spécialistes, dans le cas de la grande entreprise disposant d'une organisation d'état-major, alors que, dans la petite entreprise, de tels problèmes sont confiés à l'assistant.

Nous avons déjà dit ici que l'attitude personnelle du directeur est de grande importance dans l'emploi d'un assistant de direction. Un chef habitué à diriger autoritairement son entreprise et convaincu que tout ce qu'il ne fait pas lui-même est forcément mal fait, se révélera naturellement moins enclin à charger l'assistant de direction de la solution de problèmes délicats, qu'un directeur dont la manière de diriger ses collaborateurs consiste à leur déléguer certaines responsabilités. L'assistant, dans ce dernier cas, sera mieux à même de seconder efficacement son chef, tout en développant ses capacités. Dans le premier cas, en revanche, l'appui qu'il pourra offrir à son chef sera plutôt maigre, sans compter qu'un assistant capable et ambitieux ne pourra se satisfaire, à la longue, de travaux relevant presque exclusivement du secrétariat. Par ailleurs, il n'est pas sans intérêt, pour l'assistant, de savoir si les activités de son chef concernent uniquement l'entreprise, ou si elles se déroulent en partie dans un domaine «extérieur». En d'autres termes, la situation sociale et même militaire du chef d'entreprise, avec les obligations qui en découlent, peuvent avoir une influence sur l'activité de l'assistant. Mais la personnalité de l'assistant, ses capacités et son expérience, constituent peut-être le facteur le plus important. Selon les capacités et l'expérience dont il dispose, l'assistant peut se voir confier par son chef certaines tâches qui n'exigent pas seulement de vastes connaissances professionnelles, mais tout autant des qualités personnelles qui peuvent contribuer de manière décisive à résoudre des problèmes délégués.

Il n'est pas possible d'émettre des principes généraux, si ce n'est quelques uns, sur le rôle de l'assistant. Nous tenterons d'énumérer plus loin, néanmoins, toutes les tâches que l'assistant peut accomplir. En les divisant en tâches principales et tâches secondaires, nous nous efforcerons d'établir une distinction entre les tâches que l'assistant est appelé couramment à accomplir, et celles qu'il ne devrait accomplir qu'à titre exceptionnel. Dans une petite entreprise, les tâches secondaires seraient toutes celles qui se présentent rarement et irrégulièrement. Dans une grande entreprise, ce seraient celles qui incombent généralement à d'autres services, notamment à l'état-major de spécialistes.

Notre liste des tâches principales et secondaires n'est certainement pas complète. Puisse-t-elle servir d'indication pour l'emploi d'assistants de direction.

341.1 *Tâches principales*

L'assistant de direction

- maintient un contact étroit avec le directeur, d'une part, et avec les subordonnés (notamment les subordonnés directs) de ce dernier, d'autre part.
- seconde le directeur dans la coordination de tous les efforts accomplis dans l'entreprise ; il aide à éliminer les malentendus et les différends.
- seconde et conseille le directeur dans la préparation des décisions, rassemble la documentation nécessaire à cet effet, établit statistiques et diagrammes de l'ensemble des activités, de l'évolution de l'entreprise.
- transmet directives et ordres aux subordonnés directs du directeur, auxquels il fournit les précisions complémentaires.
- prépare les séances de direction, au cours desquels il établit le procès-verbal.
- s'occupe du courrier quotidien, qu'il répartit dans les différents départements.
- examine le courrier de la direction, selon les directives qu'il a reçues du directeur.
- tient le directeur au courant de la publication de rapports de gestion, de décisions ou d'arrêtés gouvernementaux, d'enquête sur une branche de l'économie ou sur les marchés, de pronostics économiques.

341.2 *Tâches secondaires*

(Ces tâches incombent généralement, dans les grandes entreprises, à l'état-major de spécialistes.)

L'assistant de direction

- examine les possibilités d'amélioration de l'organisation de l'entreprise ou de certains de ses départements, et soumet au directeur toutes propositions à cet effet. Il étudie l'opportunité d'introduire ou de modifier organigrammes et cahiers des charges.
- traite les questions qui concernent le personnel et peut, notamment, être chargé d'introduire un système d'évaluation des emplois, qui permettrait par la même occasion d'envisager une rémunération au rendement. Il peut également être chargé d'élaborer un programme de formation et de perfectionnement de collaborateurs internes.
- procède, de manière indépendante ou sous la conduite du directeur, à des analyses du marché, il étudie en collaboration avec le chef des ventes, et sur ordre du directeur, toute possibilité d'introduire de nouvelles méthodes de vente ; il collabore à la répartition des nouveaux secteurs de représentation, examine l'utilité d'un système d'escomptes et de rabais, etc.
- conseille le directeur dans l'élaboration de méthodes de contrôle efficaces, qui permettraient de surveiller rapidement l'activité des subordonnés, dans les domaines délégués.
- seconde le directeur dans l'accomplissement de ses devoirs de représentation. Dans ce domaine, il peut être chargé des tâches suivantes : collection de la

documentation nécessaire aux conférences ; préparation des voyages et visites d'affaires ; prise de contact et rendez-vous avec les représentants des autorités, des syndicats et des associations économiques pour l'ouverture de négociations ; participation aux séances et conférences qui ne nécessitent pas la présence du directeur ; organisation et conduite de visites dans l'entreprise.

- parcourt les journaux et publications professionnelles, renseigne le directeur et fait circuler chez les chefs de service les documents importants.
- peut, en plus de ses fonctions d'état-major, être chargé de diriger le secrétariat de direction. Il s'agit notamment d'organiser et de surveiller l'activité des secrétaires.

342 Responsabilités et compétences de l'assistant

Il est un principe d'organisation bien connu et éprouvé, selon lequel attributions, responsabilités et compétences de chaque fonction doivent concorder⁴. Par conséquent, quiconque assume une tâche, s'engage en même temps à l'accomplir correctement. Ceci n'est possible que si elle est assortie des pouvoirs d'injonction nécessaires⁵. Dans une entreprise où ce principe est méconnu et où, par exemple, on délègue à un service des responsabilités assorties de compétences insuffisantes, ou que ce service s'attribue une autorité au détriment d'un autre service, des frictions se manifesteront nécessairement, tôt ou tard.

L'exigence d'une concordance entre responsabilités et compétences est donc tout-à-fait justifiée lorsqu'il s'agit de transmettre des tâches à des subordonnés hiérarchiques, et toute entreprise dirigée selon des principes modernes y suffit généralement.

Mais qu'en est-il de l'état-major ? Nous avons vu que les services d'état-major en général, et l'assistant de direction en particulier, sont surtout des organes chargés de renseigner et de conseiller, et qu'ils ne doivent, en règle générale, disposer d'aucun pouvoir de décision et d'injonction. Y a-t-il là une violation du principe d'organisation dont nous avons fait état au début de ce chapitre ? Ou bien le principe de l'équilibre entre les responsabilités et les compétences est-il respecté par le fait qu'aucune responsabilité n'est conférée à l'état-major ?

Sur le plan militaire, le principe en vigueur est le suivant : l'état-major représente toujours l'instance supérieure et n'agit qu'en son nom. C'est ce principe qui est à la base de l'identité des responsabilités et des compétences de l'état-major avec celles du supérieur⁶. Mais il convient de

4) Voir Gasser/Ulrich/Bernhard, No 21, p. 9.

5) Voir do, p. 8.

6) Voir Allen, No 1, p. 224.

préciser, qu'en principe aucune responsabilité n'est déléguée à l'état-major comme il se fait, par exemple, avec un remplaçant.

L'identification du commandant avec son état-major ne s'étend naturellement qu'aux membres de l'état-major personnel, aux aides de camp, qui ont des contacts journaliers avec le commandant. Quant à l'état-major des spécialistes, habitué à agir en toute indépendance du fait de sa spécialisation, il peut difficilement faire appel à la pleine responsabilité personnelle du commandant, lorsqu'il édicte des directives et des recommandations. C'est pourquoi on s'est résolu à investir les «chefs de service», comme on appelle les spécialistes d'état-major en langage militaire, de pouvoirs de décision et d'injonction, qui leur donne le droit de s'exprimer et de participer aux décisions, dans les questions qui touchent à leur domaine spécifique⁷.

L'assistant de direction, dont l'équivalent à l'armée est l'aide de camp ou l'adjudant, participe à la responsabilité du directeur, sans pour autant en être investi partiellement. C'est pourquoi on le qualifie volontiers de «prolongation du bras», ou selon *Fayol*, «une sorte d'extension de la personnalité du chef»⁸. L'assistant, bien sûr, est directement responsable des renseignements qu'il fournit et de l'objectivité des conseils qu'il dispense à son chef. Il est non moins clair que la responsabilité endossée par l'assistant dans son activité consultative et d'état-major est plus ou moins grande, selon le champ d'activité qu'il embrasse. La responsabilité de l'assistant n'existe cependant qu'en relation *interne*, c'est-à-dire entre lui et le directeur. Vers l'extérieur, en revanche, le supérieur est seul responsable de l'activité de son assistant. Le chef ne peut déclinier la pleine responsabilité de fausses décisions, même s'il les a prises sur la base d'informations inexactes fournies par son assistant. Cette exigence est sévère, certes, et peut représenter pour le directeur un risque plus ou moins grand. Mais c'est un risque qu'il assumera s'il peut faire confiance sans réserve à son assistant, aussi bien sur le plan professionnel que personnel.

En ce qui concerne les compétences de l'assistant, nous pensons qu'il ne devrait être investi de pouvoirs de décision et d'injonction qu'à titre exceptionnel et dans certains cas bien définis. Agissant au nom et sous mandat du directeur, l'assistant n'a d'ailleurs que faire d'un pouvoir de commandement personnel. L'assistant jouit du *droit formel de conseiller*⁹, mais, en fait, le directeur est tout-à-fait libre de tenir compte ou non des propositions et recommandations de son assistant. Seul responsable des

7) Voir Kurz, No 85, p. 143—144.

8) Cf. Fayol, No 18, p. 91.

9) Voir Allen, No 1, p. 236.

décisions qui relèvent de sa fonction, le directeur est dans son droit le plus strict de faire appel comme bon lui semble aux conseils de son assistant.

Transmission et application des ordres et directives de son chef figurent, nous l'avons vu, parmi les attributions principales de l'assistant de direction. C'est une tâche qui n'est pas toujours facile, et ceci d'autant plus que l'assistant ne dispose normalement pas d'un propre pouvoir de commandement. Il peut, bien sûr, en appeler à l'autorité de son chef, mais c'est là une pratique qui n'est pas forcément favorable au climat de l'entreprise. Il vaut mieux pour l'assistant qu'il fasse usage le moins possible du nom et de l'autorité du directeur, et qu'il s'efforce de convaincre ses interlocuteurs de l'utilité et de la sagesse des mesures prises. Il y faut un certain poids professionnel, certes, mais bien plus encore, du tact et de l'entregent.

Le droit de décision dont peut être investi l'assistant est limité dans le temps. Ceci ne veut pourtant pas dire que toute possibilité de s'imposer lui fait défaut. Il serait faux de vouloir déduire, de l'absence d'un pouvoir d'injonction et de décision étendu, une absence d'autorité. Il s'est avéré que l'assistant peut accomplir sa tâche dans les meilleures conditions possibles lorsqu'il réussit à gagner la confiance de tous les collaborateurs de l'entreprise par une attitude empreinte de loyauté et de prévenance¹⁰.

Nous pouvons donc établir, pour conclure, que l'assistant est en mesure d'accomplir sa tâche sans pour autant être investi d'un pouvoir d'injonction et de décision. On évite ainsi les frictions portant sur les compétences, car la hiérarchie conserve son autorité. *Bernhard* écrit à ce sujet : « Tant qu'un service d'état-major dépend de la coopération d'un autre service, il doit et peut l'obtenir sans faire appel à un pouvoir de commandement spécial. Ce n'est qu'ainsi que l'unité de commandement peut être sauvegardée dans la hiérarchie et que la responsabilité de tout ce qui se passe au sein de la hiérarchie demeure clairement établie »¹¹.

35 Les exigences posées à un assistant de direction

Nous avons vu que les activités de l'assistant de direction pouvaient être très étendues. Sa fonction est sans aucun doute très importante dans l'organisation de l'entreprise et exige, de son titulaire, des aptitudes certaines. A elles seules déjà, les tâches de l'assistant démontrent la sévérité des exigences auxquelles il doit répondre. Les connaissances profession-

10) Voir Staerke, No 50, p. 188.

11) Voir Bernhard, No 8, p. 181.

nelles, aussi étendues qu'elles puissent être, ne suffisent cependant pas. Un caractère ferme et intègre est tout aussi nécessaire pour remplir avec succès la fonction que nous étudions ici. Ceci nous paraît encore plus évident, lorsqu'on considère la place qu'occupe l'assistant entre le directeur et ses subordonnés directs de la hiérarchie et de l'état-major de spécialistes. S'il veut que son activité profite non seulement au chef, mais à toute l'entreprise, l'assistant doit posséder deux qualités fondamentales :

1. un caractère intègre,
2. un savoir professionnel étendu, résultant d'une formation poussée ou d'une grande expérience pratique.

La distinction entre les qualités personnelles et les aptitudes professionnelles est d'autant plus utile que toutes deux, lorsqu'il s'agit de statuer sur les capacités d'un candidat au poste d'assistant de direction, ne sont pas complémentaires, mais d'égale importance¹.

Le choix d'un assistant de direction est assurément délicat, car il s'agit de sélectionner le candidat qui paraît être le seul à répondre aux sévères exigences qui lui sont posées. Bien des déboires et des déceptions pourraient être évités si, partout, on procédait au choix de l'assistant de direction avec toutes les précautions. Au vu des expériences déjà faites dans ce domaine, nous pensons que le choix d'un assistant exige la même attention que le choix d'un employé supérieur investi de pouvoirs d'injonction et de décision étendus.

351 *Qualités personnelles*

L'efficacité d'un assistant, dans son rôle de collaborateur d'état-major personnel du directeur, dépend peut-être beaucoup plus de ses qualités personnelles que de ses qualifications professionnelles. Voici ce qu'en dit *Staerkle* : «Le succès rencontré dans son activité par le collaborateur d'état-major dépend largement des relations humaines qu'il entretient avec son chef et avec les collaborateurs dont la coopération lui est indispensable. Le travail accompli par un service d'état-major peut être excellent sur le plan professionnel ; ce service peut bien connaître les problèmes d'organisation et les résoudre de manière adéquate ; mais tout ceci ne sert pas à grand chose si les personnes concernées n'éprouvent pas de respect et de confiance l'une à l'égard de l'autre et agissent, même, l'une à l'encontre de l'autre»².

1) Voir Knappmann, No 33, p. 252.

2) Voir Staerkle, No 50, p. 66.

Il est indispensable, lorsqu'on assume une fonction, de posséder certaines connaissances professionnelles et une expérience pratique plus ou moins grande. Ces deux conditions peuvent être remplies par l'étude et par l'application pratique de la matière apprise.

Il en va tout autrement des qualités humaines, car les défaillances de la personnalité ne peuvent être comblées ni par apprentissage ni par «injection». C'est pourquoi nous pensons que les qualités personnelles doivent avoir la primauté sur les qualités purement professionnelles. En effet, il semble évident qu'un assistant hautement qualifié sur le plan professionnel mais insuffisant sur le plan humain, est beaucoup plus nuisible à l'entreprise qu'un assistant aux aptitudes professionnelles moins brillantes, mais aux qualités personnelles évidentes. Le manque de coopération est, en fait, bien souvent la suite de relations humaines troublées. On évitera dans une large mesure les frictions entre les collaborateurs, si, lors de l'engagement d'un assistant de direction, on attache tout autant d'importance aux qualités humaines du candidat qu'à ses aptitudes professionnelles. Il est souvent bien difficile de déterminer, entre deux candidats aux qualifications professionnelles égales, lequel des deux peut, en tant qu'individu, être préféré à l'autre. Une étude graphologique, un test de la personnalité peuvent, lorsqu'on y procède avec tout le sérieux requis, révéler bien des choses de la personnalité des candidats. Valables également, bien que subjectives, sont les conclusions qu'on peut tirer d'une entrevue organisée judicieusement avec le candidat (impression générale), surtout lorsqu'on procède avec méthode. Humain lui aussi, le chef portera certainement son choix sur celui des candidats qui lui paraîtra le plus sympathique.

S'il veut remplir sa fonction à la satisfaction de tous, l'assistant doit posséder un caractère intègre, égal et ouvert. Les tempéraments susceptibles et colériques ne conviennent pas à ce genre de fonction, car ils risquent de se sentir beaucoup trop vite visés personnellement en cas de différends, ils «monteraient» trop rapidement et pourraient alors se laisser aller à des propos irreflexifs. L'esprit de coopération entre collaborateurs en souffrirait énormément.

Un assistant d'état-major, selon *Gater*, doit avoir les qualités suivantes : «Tact, entregent, connaissances spéciales, esprit analytique bien développé et aptitude à exposer les matières qui le concernent de manière intelligible, aussi bien oralement que par écrit»³.

«Tact» et «entregent», notons-le, figurent en tête de son énumération. Pour l'assistant, ces deux qualités sont réellement très importantes. Sa collaboration avec le directeur l'oblige, en effet, à procéder avec tact et à

3) Voir *Gater*, No 77, p. 471.

mettre toute sa personne au service de son supérieur ; une belle tâche, mais combien difficile ! D'autre part, l'assistant doit fonctionner comme « médiateur », comme « intermédiaire » en quelque sorte, entre son chef et les subordonnés de ce dernier, ce qui exige de lui de l'entregent et le pouvoir de comprendre les difficultés et les soucis des chefs de l'organisation hiérarchique.

L'activité de l'assistant, certes, n'est pas toujours facilitée. Sa jeunesse et, peut-être, sa formation plus approfondie, peuvent éveiller chez les subordonnés directs de son chef une certaine réserve, et même de la méfiance. Craignant de voir l'assistant prendre un jour la place du directeur et leur passer ainsi « devant le nez », ils éprouvent quelque gêne dans leurs contacts avec lui. C'est pourquoi ce dernier doit faire preuve d'une bonne dose de tact et d'entregent, pour contribuer à l'épanouissement, au sein de toute l'entreprise, d'un esprit de respect, de confiance et de compréhension mutuels. Pour y réussir, il doit démontrer ses capacités.

Bien que représentant son chef lorsqu'il transmet décisions et ordres, l'assistant ne doit pas pour autant renoncer à toute opinion personnelle, lorsqu'elle est bien fondée. En fait, son rôle de conseiller lui confère non seulement le droit, mais le devoir aussi de faire part à son chef de son opinion lorsqu'il la juge fondée, même si elle est diamétralement opposée à celle de son chef. Une telle attitude, qui ne signifie souvent rien d'autre que « nager à contre courant », exige assurément de lui du « courage civique », comme le dit si justement Höhn⁴. Le poste d'assistant de direction est aussi peu fait pour ceux qui ne se lassent d'applaudir et les éternels approbateurs que pour les rouspéteurs et les vaniteux.

Kurz est bien du même avis, lorsqu'il écrit : « L'état-major ne doit cependant pas être le séide du chef, mais doit s'efforcer d'être son complément intellectuel. La renonciation à la personnalité propre, malgré l'engagement personnel le plus complet, le dévouement entier de l'état-major à la cause d'une seule personne, exige de hautes qualités humaines »⁵.

Lorsqu'il doit obtenir, par exemple, l'application de décisions et de directives de son chef, l'assistant peut en expliquer les raisons, avec tact, si elles ne sont pas claires. Il peut, il le doit même, écouter les objections des services directement concernés. Mais son devoir consiste à faire comprendre, avec correction mais non sans fermeté, qu'il n'est pas habilité à discuter de l'utilité et même de l'opportunité des mesures en cause et que, contrairement à ce qu'on peut espérer peut-être, il fera tout son possible pour assurer l'application rapide des directives de son chef.

4) Voir Höhn, No 29, p. 182.

5) Voir Kurz, No 85, p. 143.

C'est par une telle attitude que l'assistant pourra s'assurer la coopération et le respect nécessaires, aussi bien de son chef que des subordonnés de ce dernier.

On comprend dès lors que les intrigants, les personnages avides de pouvoir et possédés de l'instinct de domination n'ont que faire à un tel poste. Ce qu'il y faut, c'est un homme de tact, apte à établir des contacts, au bon pouvoir d'adaptation, à l'esprit ouvert aux problèmes de l'entreprise et doué d'une bonne faculté de jugement, un homme prêt à travailler dans l'anonymité, conformément au principe d'«être plus qu'on ne paraît».

352 *Qualifications professionnelles*

Si, en parlant des exigences posées à l'assistant de direction, nous avons surtout insisté sur l'importance des qualités humaines, c'est uniquement parce que ces qualités sont trop souvent négligées au profit exclusif des qualifications professionnelles, lors de l'examen d'un candidat. Toutes ces qualités, pourtant, ont la même importance dans le choix d'un assistant de direction. Nous n'ignorons pas pour autant l'importance des qualifications professionnelles, dont dépend échec ou succès de toute activité.

Contrairement au spécialiste d'état-major qui, comme son nom l'indique, doit posséder de bonnes connaissances dans un domaine spécial, l'assistant, lui, doit posséder une formation générale, qui lui permette de se casser la tête sur les problèmes qui provoquent des maux de tête à son chef⁶. L'assistant devrait aboutir à ce que son chef, lorsqu'il s'agit d'étudier les problèmes qui se posent chaque jour à la direction, fasse non seulement appel à ses conseils mais tienne sérieusement compte de son avis. Mais un directeur ne sera disposé à tenir compte de l'avis de son assistant que si ce dernier lui prouve la solidité de ses arguments, exposés logiquement et simplement.

Dès le moment où il est chargé de résoudre un problème, l'assistant doit en retirer rapidement les données essentielles, s'attacher à découvrir si un problème similaire a déjà été posé antérieurement et de quelle manière il a été résolu. Il doit ensuite rechercher la documentation qui puisse étayer une décision avec le moins de risque, et décider de l'opportunité de faire appel à un spécialiste. S'il est habitué à un «travail d'état-major accompli», il pourra estimer avec raison qu'il est d'un précieux secours pour son chef.

6) Voir Dale, No 13, p. 63.

Il est inutile d'insister sur la nécessité, pour l'assistant de direction, de posséder de bonnes connaissances théoriques. Le savoir professionnel ne lui sera cependant utile que s'il dispose d'une grande capacité d'analyse et d'une connaissance approfondie des habitudes de commandement, des opinions, des méthodes et des plans de son directeur.

De telles aptitudes ne se rencontrent pas chez le théoricien, car elles ne s'acquièrent que dans l'action, à force de pratique. L'expérience pratique est, par conséquent, nécessaire pour le succès d'un assistant.

La pratique professionnelle est irremplaçable. C'est pourquoi nous pouvons affirmer qu'il serait faux de placer un jeune universitaire inexpérimenté au poste d'assistant de direction. Même s'il disposait d'un bagage théorique suffisant, il lui manquerait néanmoins l'expérience et la maturité qui, seules, peuvent lui conférer la sûreté et la routine qui caractérisent tout bon collaborateur de direction. Si on apprend dans l'entreprise (et ce genre de chose se colporte plus rapidement qu'on le pense généralement) que le nouvel assistant est un universitaire sans expérience, les subordonnés directs du directeur se sentiront court-circuités et rechercheront les moyens de refuser au «bleu» leur coopération.

Si l'assistant, en revanche, se révèle être un homme doté d'expérience et habile au contact avec les autres, il arrivera rapidement à gagner le respect et la confiance des subordonnés directs du directeur.

Nous avons vu que les connaissances professionnelles ne suffisent pas à un assistant de direction, pas plus qu'aux autres fonctions au sein de l'entreprise, d'ailleurs, si elles ne sont pas complétées par une expérience acquise dans la pratique. A cet égard, on rencontre souvent les exigences les plus singulières. Ainsi, il y a des entreprises qui, par voie d'annonces dans les journaux, demandent un assistant de direction avec diplôme de fin d'apprentissage, maturité, études supérieures et pratique de plusieurs années, mais d'un âge non supérieur à 25 ans⁷. Cet oiseau rare, faut-il le dire, ne doit pas être très répandu . . .

Constatons, pour conclure, qu'on demande beaucoup à un assistant de direction, tant sur le plan professionnel que sur le plan humain. Un homme si accompli, serait-on tenté de croire, doit être assez difficile à trouver. Et pourtant, si chacun, dans l'entreprise, s'efforce de collaborer et renonce à tirer dans les jambes de son prochain (une recommandation qui concerne tout autant la direction que les employés et ouvriers), si on s'applique à voir dans un nouveau collaborateur un collègue, et non un rival, il sera relativement aisé de trouver l'homme qui serait apte et désireux de seconder efficacement le directeur, de le décharger autant que possible de son surcroît de travail.

7) Voir Knappmann, No 33, p. 253.

36 Risques et dangers inhérents à l'emploi d'assistants de direction

L'expérience nous enseigne qu'une grande partie des entreprises de moyenne et de grande importance font appel, actuellement, aux services d'assistants de direction. L'emploi judicieux d'un assistant est très rentable. Il ne fait aucun doute que beaucoup de directeurs et administrateurs seraient déchargés d'une partie de leur lourd fardeau de travaux les plus variés, s'ils engageaient un assistant.

Il suffit de parcourir les journaux pour voir à quel point les assistants de direction (même nommés différemment) sont demandés. Une constatation peut-être trompeuse, si l'on considère le nombre de chefs d'entreprise qui se refusent catégoriquement à créer un poste d'assistant de direction. Un fait qui caractérise cet état de choses est que, dans bien des cas, ce sont des directeurs déçus, et même des assistants pleins d'amertume face à leur échec, qui adoptent cette attitude négative. Loin de nous l'intention de bagatelliser les critiques à l'encontre de l'assistant de direction, ou même de les ignorer purement et simplement. Bien au contraire, efforçons-nous d'examiner les objections les plus fréquentes contre l'emploi d'assistants.

361 *Objections contre l'emploi d'assistants*

L'un des arguments que les adversaires de la fonction d'assistant emploient le plus fréquemment est que l'emploi d'un tel collaborateur indique des insuffisances d'organisation. Selon eux, la direction des entreprises en cause s'efforceraient ainsi de combler ces lacunes, et même de les perpétuer. L'emploi d'assistants aurait non seulement pour but de dissimuler des lacunes dans l'organisation, mais de compenser l'incapacité montrée par le directeur dans la répartition de son travail. Fait plus grave encore, affirment ces mêmes adversaires, il favoriserait la propension d'un chef autoritaire à l'absolutisme, évolution tout-à-fait contraire au principe de la délégation de tâches aux services subordonnés.

Ces objections ne s'arrêtent pas là. Il est encore une autre raison avancée contre l'emploi d'assistants. Le titulaire de ce poste, s'il est ambitieux et doué d'esprit d'initiative, pensent les opposants, ne pourrait se contenter indéfiniment de préparer uniquement les décisions. Ce qu'il lui faudrait, c'est prendre lui-même des décisions et s'arroger, de la sorte, un pouvoir de commandement au détriment d'autres collaborateurs. Par ailleurs, l'assistant ne servirait bien souvent qu'à satisfaire l'instinct de puissance égoïste d'un chef poussé par le désir de paraître et de s'affirmer, ou alors au contrôle abusif des subordonnés directs pour le compte du

directeur. D'où des conflits et frictions inévitables et certainement peu édifiants.

Une grande entreprise américaine de réputation mondiale est souvent citée comme argument massue contre l'emploi d'assistants de direction : «Ainsi», écrit *Allen*, «la General Electric Company n'a pas d'assistants. Si, dans cette entreprise, les fonctions d'un directeur dépassent les possibilités de travail dont il dispose, elles sont transmises partiellement à d'autres services, qui disposent chacun de pleins pouvoirs et de responsabilités propres»¹.

Répondons, pour notre part, ce qui suit : l'emploi d'un assistant de direction n'a été défendu ici qu'en supposant que le directeur, lorsqu'il désire engager un assistant, a déjà pu se convaincre, par une analyse consciencieuse de son travail, que toutes ses tâches secondaires ont déjà été déléguées aux services subordonnés. On peut approuver l'emploi d'un assistant lorsque les conditions qui ont été exposées ici sont remplies, lorsqu'il s'agit de seconder un directeur dans l'accomplissement de tâches qu'il ne peut transmettre et de le décharger des travaux de secrétariat. Le chef assume toujours la pleine responsabilité, car l'assistant a un statut de collaborateur d'état-major personnel du directeur et n'a, de ce fait, d'autre attribution principale que celle de conseiller et seconder son chef. L'activité essentielle de l'assistant porte donc bien plus sur la préparation des décisions, sur l'allégement des charges de son chef et sur l'accomplissement indépendant des tâches administratives. Il s'agit surtout de travaux de routine et de détail, qui s'accumulent quotidiennement dans chaque bureau directorial. Le «stress», c'est bien connu, se manifeste non seulement au sein de la direction générale, mais dans les services subordonnés de l'entreprise. Si donc, par principe uniquement, on renonce à employer un assistant de direction et qu'on décharge un chef en créant un autre service, on n'aboutira à rien d'autre qu'à faire deux services égaux d'un seul service. Et dans une grande entreprise, comme dans la General Electric Company, par exemple, ceci ne signifie rien d'autre qu'un élargissement horizontal de l'organisation. Ces nouveaux services, puisqu'ils doivent être investis de responsabilités et de compétences nettement définies, font alors forcément partie de la hiérarchie. Ceci se traduit dans la pratique par la division des fonctions directoriales en un domaine technique et un domaine commercial. Une direction collective, c'est un fait notoire, alourdit l'appareil directorial et en diminue la flexibilité. Plus le nombre des personnes faisant partie de la direction est grand, plus est difficile aussi la coordination des divers départements directoriaux égaux en importance.

1) Voir *Allen*, No 1, p. 228.

On ne peut nier que dans nombre d'entreprises, l'assistant de direction ne l'est plus que de nom. Il accomplit en fait le travail qui revient à une deuxième secrétaire de direction. Dans de telles conditions, il ne faut plus s'étonner que de tels collaborateurs sont non seulement incapables de seconder efficacement leur chef, mais qu'ils représentent, de plus, une charge financière trop lourde pour l'entreprise. Les doutes quant à la valeur et l'utilité d'une fonction au sein de l'entreprise sont justifiés, lorsque la dépense qu'elle entraîne ne se trouve pas compensée par des services égaux ou, du moins, lorsque ces services sont pratiquement inexistantes.

Si l'emploi d'un assistant semble peu justifié dans beaucoup de cas, il ne faut pas oublier non plus ceci : une enquête approfondie sur les arguments apparemment fondés contre l'emploi d'assistants révèle bien vite que, pour la plupart, ils sont motivés par des insuffisances d'organisation ou des erreurs humaines. De telles objections ne constituent pas toujours la preuve de l'inutilité de la fonction d'assistant et de la nécessité de la supprimer². Dégrader la fonction d'assistant à la qualité d'«emploi hybride dans l'organisation»³ et en abuser à seule fin de satisfaire des instincts de puissance égoïste, ne suffisent pas pour démontrer l'inutilité de la fonction en elle-même dans l'organisation d'une entreprise.

On peut, bien sûr, se demander en toute bonne foi si une fonction qui se prête si bien à certains abus est bien à sa place dans une entreprise. Comme toute entreprise constitue un «rassemblement de forces de travail humaines»⁴ et que tous les hommes ont leurs faiblesses, on ne peut se refuser de reconnaître à cette question une certaine raison d'être.

Nous reconnaissons volontiers que la fonction d'assistant de direction se prête à certains abus. Nous espérons cependant avoir fourni la démonstration convainquante de l'utilité, dans certains cas bien déterminés, de l'assistant. Avant d'engager, prématurément peut-être, un assistant, questionnons-nous sur son utilité réelle. Dans l'affirmative, lorsque la nécessité de son emploi est prouvée, il convient de s'accorder sur ses attributions, ses responsabilités et ses compétences. C'est seulement après avoir fixé les attributions et déterminé les relations de la fonction avec les autres services qu'on pourra songer à chercher le candidat qui pourrait convenir le mieux. Nous n'ignorons rien des difficultés qu'on rencontre lorsqu'il s'agit de trouver le collaborateur qui puisse satisfaire à toutes les exigences. Il faudra souvent adapter la fonction à son titulaire. Mais malgré cela, il serait faux de renoncer à clarifier autant que possible les attri-

2) Voir Gottlieb, No 81, p. 8.

3) Voir Allen, No 1, p. 228.

4) Voir Walther, No 65, p. 7.

butions du nouvel emploi, avant même d'engager l'assistant, ce qui permettra d'éviter bien des difficultés et des déceptions.

362 *Les difficultés liées à l'emploi d'assistants*

Nous venons de voir que beaucoup d'entreprises renoncent à engager un assistant, craignant les risques qui en découlent. Il est vrai que l'emploi d'assistants implique un certain nombre de risques, mais l'analyse consciencieuse des arguments employés par les adversaires de la fonction révèle que ces objections, pour la plupart, ont leur source dans des insuffisances d'organisation et des faiblesses humaines.

Ce chapitre doit nous aider à éclairer les causes des difficultés rencontrées dans l'emploi d'assistants, et à trouver les moyens d'y remédier. On a souvent pu constater qu'une connaissance plus approfondie des risques les plus fréquents permet de prévenir les déceptions et les mauvaises expériences.

362.1 *Manque d'expérience du chef dans ses relations avec les assistants*

Certaines difficultés sont dues au manque d'expérience du chef dans ses relations avec les assistants. Il arrive fréquemment que des assistants soient engagés sans que leurs droits et leurs devoirs, leurs relations avec les autres services, leur formation et leur expérience, aient fait l'objet d'un examen sérieux. Il ne devrait pas être nécessaire d'insister sur le fait que des remarques du genre de «venez donc une fois dans mon bureau et voyez de quelle manière vous pouvez vous rendre utile», ou bien «Monsieur Schmidt est une personne un peu difficile, mais vous trouverez bien le moyen de vous entendre avec lui»⁵ sont peut faites pour créer des conditions de travail basées sur la confiance réciproque et la coopération. Mais le fait suivant, qui a été rapporté à l'auteur, ne doit pas non plus avoir des résultats très positifs : le fils d'un industriel, après avoir accompli avec succès ses études, entre dans l'entreprise paternelle en qualité d'assistant de direction. Son père, auquel il avait demandé une définition exacte de ses devoirs et de ses compétences, lui donna pour toute réponse : «Tu es assez grand, je pense, pour te procurer toi-même du travail (!)».

Ce manque d'expérience se manifeste également par l'octroi, à l'assistant, de travaux trop faciles ou de tâches spéciales uniquement. Dans les deux cas, l'assistant n'est plus à même de seconder efficacement son chef. Alors que, dans le premier cas, il y a discrepance entre ses appointements

5) Voir Urwick, No 113, p. 90.

et le travail qu'il accomplit, il n'est plus, dans le deuxième cas, qu'un spécialiste d'état-major auquel il n'est plus possible de faire appel pour seconder le chef dans l'accomplissement des travaux de routine. Mais c'est justement ce genre de travail qui demande le plus de temps au directeur, ainsi qui le démontre l'expérience. Uniquement occupé par des tâches spéciales, l'assistant ne peut plus, par ailleurs, obtenir une vue d'ensemble des activités de l'entreprise, comme l'exige sa fonction, étape vers un poste plus élevé. Cette vue d'ensemble, il ne peut l'acquérir que par une étroite collaboration avec le directeur.

La préparation de l'emploi d'un assistant, de même que le choix et l'initiation du titulaire de ce poste, incombe généralement au supérieur directement intéressé. Même si la direction générale de l'entreprise est favorable à l'emploi d'assistants, c'est à chaque directeur qu'il appartient de décider s'il veut en engager un pour lui. Nous considérons en effet comme une erreur fondamentale de la part de la direction générale d'une entreprise, que de vouloir imposer un assistant à l'un des membres de la direction, à l'encontre de sa volonté pour ainsi dire. Nous estimons plutôt qu'un assistant ne peut être adjoint unilatéralement à qui que ce soit, car s'il n'est pas désiré, la collaboration entre chef et assistant sera bien pauvre, et ce sera l'échec.

Nous avons déjà indiqué à une autre occasion que le directeur devait, condition essentielle à une activité fructueuse de l'assistant, éprouver le désir sincère et profond d'être secondé. Nous aimerons encore souligner la nécessité, pour l'assistant, de connaître les limites exactes de ses attributions, de ses responsabilités et de ses compétences, de même que la nature des relations qu'il doit avoir avec les autres services. Il y faut, bien sûr, une connaissance parfaite du principe de l'état-major. En outre, il faut tenir compte du choix de l'assistant, qui résulte d'un examen sérieux et approfondi des candidats.

362.2 Imperfections et lacunes dans l'organisation

Bien souvent, les difficultés ne résident pas dans l'inexpérience du chef dans ses relations avec les assistants de direction, mais à des imperfections et lacunes dans l'organisation, souvent causes de l'échec rencontré par l'assistant dans son activité.

Il arrive hélas fréquemment qu'un directeur néglige de nommer officiellement un remplaçant, responsable, en son absence, de la bonne marche de l'entreprise. Voyons ce qu'en dit *Urwick* : « Des chefs, qui avaient établi des relations convenables entre les différents assistants et entre ces derniers et leurs collaborateurs les plus directs, se sont absentés un beau jour pour une période prolongée, omettant d'investir l'un des

administrateurs de la responsabilité de l'entreprise. Les assistants se virent alors placés dans une situation précaire, contraints, soit d'agir au nom de leur chef, alors que tout le monde savait qu'il était absent et provoquant ainsi l'indignation des administrateurs, soit de ne rien faire du tout, ce qui ne pouvait vraisemblablement que provoquer le mécontentement du chef, à son retour»⁶.

Il est tout aussi faux, de la part d'un directeur, d'omettre de nommer un remplaçant, que de nommer l'un de ses assistants au titre de remplaçant de plein droit (fig. 5, page 69). Nous avons déjà dit ici que l'assistant de direction, en sa qualité de membre d'état-major personnel du directeur, a pour rôle principal de conseiller et renseigner celui-ci lors de l'étude de problèmes directoriaux. Et ce n'est qu'à titre exceptionnel que nous reconnaissons un droit de décision à l'assistant, de sorte qu'il n'est pas possible de l'investir de toutes les responsabilités de la direction, même pour une courte période.

Souvent, c'est le collaborateur le plus capable, et non toujours le plus ancien qui, parmi les subordonnés hiérarchiques directs, est appelé à remplacer le directeur général. Lors de l'absence de ce dernier, le remplaçant assume automatiquement ses fonctions (sans en avoir le rang !). C'est alors que le savoir de l'assistant lui est le plus utile.

De mauvais exemples, pris dans la pratique, nous ont convaincus en outre que la subordination d'un assistant à deux ou même plusieurs directeurs constitue une grave erreur sur le plan de l'organisation (fig. 4, page 69). Il s'agit là d'une violation flagrante du principe de l'unité de commandement. La double subordination d'un assistant ne peut se révéler efficace que lorsque son emploi a été préparé par deux ou plusieurs directeurs intéressés de manière conjointe, avec leur accord mutuel. A défaut d'une telle coordination, et pour peu encore que chacun des directeurs prétende avoir le travail le plus urgent pour l'assistant, ce dernier ne tardera pas à devenir le jouet de ses supérieurs. Et son travail, naturellement, ne satisfera que bien rarement ces derniers. Une fois de plus, donc, le dicton qui dit qu'il ne faut pas chasser deux lièvres à la fois se justifie.

Erreur d'organisation, également, que d'employer un assistant de direction au contrôle des subordonnés directs. Un assistant peut collaborer à l'élaboration de méthodes de contrôle efficaces, de même qu'au dépouillement statistique des résultats. Mais il ne doit jamais être habilité à juger, car une critique ouverte à l'égard d'un subordonné hiérarchique direct de son chef (presque toujours égal à lui, si ce n'est supérieur), peut avoir des conséquences désastreuses sur le climat de travail. La critique, d'ailleurs, est l'un des devoirs inaliénables du chef⁷. Nous ne pouvons

6) Voir Urwick, No 113, p. 91.

7) Voir Urwick, No 113, p. 91.

qu'approuver *Sonderegger*, lorsqu'il écrit : «Il ne devrait jamais arriver que des services d'état-major soient employés au contrôle des chefs du niveau inférieur pour lesquels, peut-être, on n'éprouve qu'une confiance limitée du fait de leurs capacités ou de leurs opinions»⁸.

362.3 *Manque de confiance entre assistants et chefs hiérarchiques*

Les difficultés qui résident dans les relations entre personnes ne doivent pas être sous-estimées, lorsqu'on fait appel aux services d'un ou de plusieurs assistants. L'assistant, nous l'avons vu déjà, dépend de la coopération des subordonnés directs du directeur. Si cette coopération est mise en cause par de l'antipathie et des frictions, aucun esprit d'équipe, né d'une compréhension et d'une confiance mutuelle, ne pourra jamais exister dans le travail.

Les frictions se produisent souvent dans la collaboration entre assistants et chefs de la hiérarchie. Ceci est tout-à-fait normal, du fait que l'assistant se trouve placé à un point névralgique, peut-on dire, entre le directeur et ses subordonnés directs. Il n'est certainement pas facile de se tenir entre un chef exigeant et des employés supérieurs à l'esprit critique. Une situation qui n'est pas sans faire penser à celle d'une pièce de métal sur l'enclume, qu'un marteau façonne de tous côtés. Ne nous étonnons donc pas de voir apparaître, ci et là, quelques étincelles.

Les chefs de service reprochent souvent à l'assistant d'empêcher le directeur d'entretenir un étroit contact avec eux. N'ayant eux-mêmes que rarement accès au bureau directorial, et pour de courts instants seulement, ils constatent que l'assistant a toujours la possibilité de s'entretenir avec le directeur. Si l'assistant décidait encore lui-même quand on peut déranger le directeur, leur ressentiment serait encore plus grand. Ces chefs de service concluent très vite, alors, que leur parole n'a plus grande importance pour le directeur, avide de celles de son assistant. Ce sont les anciens de la maison, notamment, qui sont particulièrement sensibles à ce genre de chose, et qui n'admettent qu'à contre-cœur que l'assistant, dont ils sont théoriquement les supérieurs, leur transmette les directives et recommandations du directeur. Pour eux, qui respectent scrupuleusement la voie de service, c'est blessant de constater que le directeur ne prend plus la peine de venir à eux mais qu'il envoie, par dessus le marché, un «jeunet» inexpérimenté. Ils se sentent trompés, tenant la question de la succession du directeur pour une chose réglée depuis longtemps, et s'imaginant voir déjà l'assistant dans le fauteuil directorial.

Il va de soi que les relations seront sérieusement perturbées et toute collaboration rendue impossible, si les chefs de la hiérarchie ont quelque

8) Voir *Sonderegger*, No 103, p. 139.

raison de suspecter l'assistant d'espionnage. Ils feront tout, alors, pour le discréditer auprès du directeur, et ne se tranquilliseront que lorsque ce dernier se sera séparé, bien à contre-cœur peut-être, de son collaborateur le plus proche. Une crise de confiance aussi grave ne trouve pas d'autre solution, souvent, qu'un changement au sein du personnel.

L'assistant, de son côté, peut être en droit de reprocher aux chefs de service un manque de compréhension. Il peut alors objecter que son activité de conseiller et d'informer le directeur n'a des chances d'être fructueuse que s'il est renseigné constamment sur toutes les affaires importantes, sur tous les problèmes et toutes les difficultés de l'entreprise. Cela n'est possible, peut-il dire encore, que s'il peut compter sur la coopération des chefs de service. Si ces derniers font preuve de réserve, de méfiance et même d'hostilité à son égard, l'accusant même d'être un rapporteur, il ne peut accomplir sa tâche convenablement.

En cas de petits différends entre collaborateurs, le chef a généralement avantage à ne pas s'en mêler. En revanche, son intervention personnelle devient indispensable lorsque ses subordonnés s'adressent réciproquement de graves accusations. L'attitude et la conduite du chef, on le voit, est très importante. La situation du directeur n'est certes pas enviable, car il se doit défendre son assistant contre les reproches injustifiés et le soutenir dans son activité. Membre de l'état-major et, de ce fait, sans responsabilités et compétences propres, l'assistant est toujours sensé avoir l'approbation expresse ou tacite du directeur, lorsqu'il agit. Le directeur est donc entièrement responsable de ce que fait son assistant, et ne peut disculper, en cas de faute, en prétendant que l'assistant a agi de son propre chef. Mais le directeur ne peut non plus heurter de front ses subordonnés hiérarchiques, qui ont peut-être de longues années de service dans l'entreprise. Il faudra donc rechercher objectivement le bien-fondé des accusations formulées de part et d'autre. C'est lui, en fin de compte, qui a le plus grand intérêt à maintenir un climat supportable dans la maison, conscient de ce que les frictions entre ses collaborateurs ne peuvent avoir que des effets négatifs sur le travail. Il se penchera donc sur ce problème avec tout le soin, le souci d'exacritude et l'objectivité nécessaires. Il devra déterminer, entre autres, si les accusations dirigées contre l'assistant sont réellement fondées, ou si leur caractère n'est pas plutôt polémique. Dans ce dernier cas, le directeur, cela va de soi, en déchargera son assistant. Quant aux sanctions, ou au blâme encouru par les fautifs, ce sera au directeur d'envisager ce que l'état du marché du travail lui permet de faire. Il est en tous cas notoire que les employés supérieurs aux qualifications professionnelles irréprochables ont souvent un caractère difficile et mesquin, car ils entretiennent passablement de préjugés. Vis-à-vis d'employés plus jeunes et plus dynamiques, ils ne font

pas seulement preuve de réserve, mais d'hostilité aussi, car ils se sentent menacés dans leur position. Désireux de discréditer aux yeux du chef celui qu'ils considèrent comme leur rival, ils ne s'embarrassent guère de scrupules dans le choix de leurs moyens. Mais le directeur s'efforcera de trouver un *modus vivendi*, à la première faute, à moins que l'assistant, s'estimant profondément atteint dans son honneur, ne demande à être muté dans un autre service ou préfère purement et simplement changer d'entreprise.

Si les accusations des chefs de service sont fondées, le directeur devra faire preuve d'objectivité et revoir sa propre attitude. Il devra considérer, en particulier, l'opportunité de faire participer davantage encore ses subordonnés hiérarchiques directs aux décisions importantes, au lieu de trop prêter son attention aux conseils et recommandations de son assistant. Déchargé d'une partie de son travail par ce dernier, il doit justement consacrer plus de temps aux contacts avec ses subordonnés. Au cours d'un entretien avec son assistant, le directeur lui remettra en mémoire quelques règles de conduite importantes. Il le rendra notamment attentif aux particularités du travail d'état-major, à l'activité anonyme, sans perspective de récompense quelconque, qu'il doit déployer. Par ailleurs, il aura avantage à surveiller d'un peu plus près le travail de son assistant. Il doit, en outre, le rendre attentif au fait qu'une nouvelle plainte justifiée l'obligerait à renoncer à ses services.

Le mieux serait, bien sûr, qu'on n'en vienne pas à de telles «menaces», qu'on évite même tous les désagréments qui les ont précédées. «Prévenir vaut mieux que guérir», dit le dicton, et c'est là précisément ce que doit faire le directeur. Pour ce faire, il se doit de mieux informer ses subordonnés directs du genre d'activité que doit accomplir l'assistant de direction, et veiller tout autant, lorsqu'il choisit un assistant, aux qualités humaines qu'aux qualifications professionnelles.

Les chefs de service de la hiérarchie, c'est un fait bien connu de nos jours, ignorent souvent ce qu'est exactement l'assistant de direction dans l'organisation de l'entreprise. Il en résulte beaucoup de difficultés et de frictions. Et pourtant, au nombre de ses attributions les plus importantes, le directeur compte celle qui consiste à renseigner ses subordonnés directs, surtout ceux dont la collaboration lui est la plus précieuse, du but poursuivi par l'emploi d'un assistant, son utilité, ses devoirs, responsabilités et compétences.

Le directeur fait bien, en outre, de choisir comme assistant un homme pondéré, aimable et plein de tact, mais d'une personnalité affirmée, qui lui inspire toute confiance. Il lui appartient tout autant de renseigner son assistant sur le caractère de ses collaborateurs les plus proches. N'ignorant plus rien des particularités de chacun des chefs de l'organisation hiérar-

chique, l'assistant pourra, avec son sens psychologique inné, établir d'agréables relations avec les personnalités les plus difficiles. Il contribuera énormément, de la sorte, à créer un bon climat de travail.

Tant qu'il y aura des hommes sur terre, sympathie et antipathie se côtoieront. Différends, tensions et frictions sont donc inévitables dans une entreprise. Mais une chose est certaine : le directeur ne peut ignorer les différends sérieux entre chefs de service et assistant de direction, car il court alors le risque sérieux de voir peu à peu diminuer l'ardeur au travail.

37 Les possibilités de promotion de l'assistant de direction

Nous avons traité jusque là du but poursuivi par l'emploi d'assistants de direction et de son utilité, qui réside avant tout dans l'allègement des charges qui pèsent sur la direction et dans la formation de futurs cadres. Il serait bon de parler aussi, dans le cadre de cet ouvrage, des possibilités d'avancement offertes à l'assistant de direction. A notre avis, on ne pourrait qu'augmenter encore le prestige de cette fonction dont on conteste bien souvent l'utilité, si on en faisait un « tremplin » pour les jeunes collaborateurs ambitieux et dynamiques. En même temps que son prestige, c'est son attrait qui augmenterait, d'où une possibilité de choix plus grande des candidats.

N'oublions pas pour autant que le principe consistant à mettre des représentants de la jeune génération au poste d'assistant va à l'encontre de la conception en la matière de beaucoup de directeurs. Ces messieurs estiment en effet (plus soucieux de leur intérêt personnel que de celui de l'assistant, bien sûr) que le poste d'assistant de direction est un emploi à vie. Ce qui revient à dire que l'assistant, pour autant qu'il convienne et réponde aux espoirs mis en lui, devrait autant que possible occuper son emploi jusqu'à l'âge de la retraite. Les mobiles d'une telle conception sont aussi simples que limpides : un directeur, dont l'assistant (quoique non officiellement) devient son collaborateur le plus proche après s'être familiarisé avec ses habitudes, n'aimerait pas devoir se passer de ses précieux services. Outre la crainte non exprimée, mais réelle, qu'éprouve maint directeur de voir son assistant le dépasser un jour, il y a aussi le peu d'empressement manifesté par beaucoup à former un nouveau collaborateur, en remplacement de l'assistant expérimenté, qu'il aurait fallu muter ou promouvoir à un autre poste. Les mobiles égoïstes de ces directeurs trouvent leur plus éclatante confirmation dans cette exigence, selon laquelle l'assistant devrait non seulement demeurer « indéfiniment » à leur service, mais aussi prendre ses vacances en même temps qu'eux. Ils

ne désirent pas risquer, en effet, de devoir se débrouiller sans l'aide de leur assistant durant une période plus ou moins longue et s'énervent, peut-être, avec un remplaçant inexpérimenté. Peu importe à ces personnes que leur assistant, grâce à sa connaissance profonde des problèmes de la direction, peut justement se montrer plus utile à leur remplaçant, lorsqu'elles sont absentes.

Les possibilités d'avancement de l'assistant de direction dépendent, dans une large mesure, de l'importance de l'entreprise et de l'âge des cadres. Il est compréhensible, de ce fait, que les positions intéressantes sont moins nombreuses dans une petite entreprise que dans une grande. Cependant, grâce à une planification à long terme de la politique du personnel (chose qui mérite, actuellement, de plus en plus l'attention des chefs d'entreprise¹⁾), il peut être possible, dans les deux cas, d'être au clair bien à l'avance sur les possibilités d'avancement qu'on peut offrir à l'assistant.

Si on destine l'assistant à une fonction plus élevée, où ses responsabilités et ses compétences seraient plus grandes, il est nécessaire de limiter son emploi dans le temps. Cette limitation n'est pas dans le seul intérêt de l'assistant, mais dans l'intérêt de la direction de l'entreprise. Sachant, dès son entrée au poste d'assistant déjà, que son activité tend non pas seulement à décharger le directeur de son surcroît de travail, mais à sa propre préparation à une fonction plus élevée, l'assistant de direction éprouvera une plus grande ardeur au travail, fera montre d'un plus grand esprit d'initiative, qui marquera son travail tout entier.

C'est pourquoi l'assistant doit être informé d'emblée de façon non équivoque, du caractère d'épreuve de son service temporaire aux côtés du directeur. Si l'assistant ne fournit pas un travail satisfaisant, qu'il se montre incapable de seconder efficacement et durablement son chef, il ne reste plus qu'à le muter dans l'emploi qu'il occupait auparavant, ou dans un service correspondant à ses capacités, à moins qu'il ne préfère quitter la maison. En procédant à un choix sérieux parmi les candidats assistants, de tels déboires ne devraient être qu'une exception. En revanche, si l'assistant passe l'épreuve avec succès, qu'il a su prouver sa maturité, son expérience et ses connaissances professionnelles, non seulement à son chef, mais aux autres chefs des différents services, il se sera révélé apte à assumer une fonction plus élevée. Il ne sera que juste, alors, de le promouvoir dans un délai raisonnable.

Il n'est évidemment pas possible de fixer au jour près la durée de service de l'assistant de direction, qui dépend largement des facteurs suivants :

— du nombre d'emplois libres dans la maison, dans un certain laps de temps ;

- de la pratique acquise par l'assistant ;
- de l'importance que revêt la fonction d'assistant au sein de l'organisation de l'entreprise.

La plupart des entreprises ont chaque année un certain nombre d'emplois libres, que ce soit à la suite d'avancements, de mutations, ou de départs dus à l'âge ou à un changement d'entreprise. C'est pourquoi il n'est pas toujours possible, en dépit d'une planification de la politique du personnel, de prévoir à quel moment un poste adéquat sera libre pour l'assistant. La durée de service d'un assistant est déterminée fortement par son expérience, soit qu'il dispose d'une longue pratique dans un emploi élevé, soit qu'il ne puisse faire valoir qu'une pratique de courte durée dans une place non indépendante. Par ailleurs, il n'est pas sans importance de savoir si l'assistant seconde le chef d'une petite entreprise, ou s'il est directement subordonné au directeur général d'une entreprise de réputation mondiale. Dans ce dernier cas, il faudra plus de temps à l'assistant pour s'initier aux très nombreux problèmes qui se poseront à lui. Aussi la période d'instruction qu'il devra accomplir sera-t-elle plus longue.

Urwick pense qu'un assistant devrait, après quatre ou cinq ans, réintégrer l'organisation hiérarchique². Pour l'assistant d'une grande entreprise, cette durée convient tout-à-fait pour le préparer à de plus grandes responsabilités. Dans une petite entreprise, en revanche, une durée de préparation plus courte, de deux à quatre ans, généralement, suffit largement.

Mais quelle fonction attribuer à l'assistant après son service aux côtés du directeur ? Quel rang peut-il occuper dans la hiérarchie ? Il est peu aisé de répondre avec exactitude à ces deux questions, car l'avancement de l'assistant dépend surtout de sa personnalité, de ses capacités et de ses connaissances. L'auteur que nous avons cité propose, quant à lui, de placer l'assistant à un échelon immédiatement inférieur à celui des subordonnés directs du directeur³. D'autres estiment que l'assistant a le droit d'occuper une position du même rang que celui des subordonnés directs du directeur⁴.

Nous désapprouvons la nomination de l'assistant à la succession de son chef autant qu'à la fonction de remplaçant de plein droit, estimant que son activité d'assistant ne lui confère pas les aptitudes suffisantes et la maturité requise pour ce genre de fonction. Ceci ne veut pas dire,

1) Voir Ulrich, No 58, p. 16.

2) Voir Urwick, No 113, p. 91.

3) Voir Urwick, No 113, p. 91.

4) Voir Niles/Niles, No 93, p. 32.

pourtant, que la porte à la direction lui demeure à jamais fermée. Mais avant de pouvoir réaliser cette ambition, il faut mettre à l'épreuve ses capacités de meneur d'hommes et son aptitude à prendre seul des décisions importantes. Un stage à la tête d'un département lui fera le plus grand bien à cet égard.

Il peut aussi arriver qu'un très bon assistant, capable de seconder admirablement le directeur, ne soit pas du tout apte à assumer de manière indépendante des fonctions qui exigent de lui un sens des responsabilités très développé. Il serait sage, dans ce cas, et selon ses capacités, de lui confier un service de l'état-major spécialisé.

S'il n'existe, dans une entreprise, aucune possibilité de confier à l'assistant la direction d'un service indépendant, il vaudrait mieux l'en avertir assez tôt. Si l'assistant désire alors tenter sa chance ailleurs, il n'aura certainement aucune difficulté, en cette période de pénurie de personnel, à trouver autre chose. Toute tentative de retenir malgré tout l'assistant, par des promesses en l'air, par exemple, doit être dénoncée comme une manœuvre incorrecte, même si elle a pour but de conserver à l'entreprise un précieux collaborateur.

4 Considérations finales

De tout ce qui a été dit jusqu'ici, on peut conclure qu'il serait faux de considérer isolément la fonction d'assistant de direction. Chargé de seconder le directeur dans l'exercice de ses fonctions directoriales, l'assistant de direction ne peut être employé rationnellement que si les attributions de la direction générale sont claires.

La dure réalité nous enseigne malheureusement que le problème du «stress» n'est pas, chez les dirigeants, pure fabulation. Des enquêtes sérieuses et approfondies, conduites par des personnes qualifiées, ont non seulement prouvé l'existence du «stress», mais en ont révélé les causes. Bien que les seules tâches majeures, et les responsabilités qui y sont attachées, constituent déjà pour chaque directeur digne de ce nom une charge certaine, ce sont les travaux secondaires, destinés aux services subordonnés, et que trop de chefs s'obstinent à accomplir eux-mêmes, qui constituent la cause principale du «stress». Des contrôles de l'emploi du temps ont en outre révélé que les effets du surmenage provenaient bien plus d'une indescriptible fragmentation du temps disponible que d'un surcroît de travail. Lorsqu'un directeur est constamment dérangé dans son travail par l'arrivée de collaborateurs, de visiteurs, ou par des appels téléphoniques, il n'est plus du tout en mesure de s'occuper de tâches importantes. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que beaucoup de directeurs se réservent le travail véritablement intellectuel pour les heures de la nuit ou pour le dimanche. Il est clair qu'on ne peut travailler dans un état de constante tension et avec la certitude qu'on ne pourra jamais mener à bien les tâches qui attendent, sans que la santé ne finisse par s'en ressentir. Trop de chefs, ne pensent à analyser leurs méthodes de travail qu'après y avoir été contraints par la maladie. Pour d'autres, une diminution progressive de leur surcroît de travail n'est même plus faisable, car seule une réduction notable de leur pensum quotidien peut les conserver à la vie. Pour d'autres encore, cette possibilité n'existe même plus, du fait que personne ne les avertit, ou qu'ils surestiment eux-mêmes les limites de leur capacité de travail.

La pénurie de personnel a certainement beaucoup fait pour aggraver ce problème du «stress». Il n'est pas étonnant, dès lors, qu'un nombre accru de spécialistes de l'économie d'entreprises et de conseillers d'entreprises se penchent sur ce problème et sur les moyens d'y remédier. Il en est sorti un grand nombre de propositions plus ou moins bonnes, desti-

nées à remédier au surmenage des chefs d'entreprise. Parmi les moyens disponibles, relevons entre autres la délégation de tâches, qui a acquis une grande importance. Ce n'est qu'en déléguant toutes les tâches secondaires à des services subordonnés que le chef peut être en mesure de diminuer sensiblement son fardeau de travail. Mais en organisant systématiquement son travail, le directeur surmené obtiendra déjà des résultats remarquables. Dans certains cas, seule la création d'un nouveau service le déchargera de manière sensible et durable. Le constant progrès technique est un phénomène auquel seule une entreprise capable d'adaptation rapide peut résister. Ceci exige cependant une certaine souplesse, qui nécessite à son tour de vastes connaissances professionnelles qu'un seul individu ne peut assimiler. Il apparaît d'autre part que le système de la délégation de tâches à des services subordonnés n'est plus possible, de nos jours, que dans une mesure restreinte, du fait que non seulement la direction générale, mais les chefs de tous les départements d'une entreprise sont victimes d'un surcroît de travail. La constitution de services d'état-major est très utile alors, puisqu'elle permet au chef surmené d'élargir et de compléter son savoir, d'une part, et, d'autre part, d'être secondé efficacement dans ses travaux de routine, tout aussi absorbants que nécessaires, de même que dans la préparation des décisions.

Si nous avons choisi de parler, dans cet ouvrage, de la fonction d'assistant de direction, c'est parce que nous sommes convaincus (nous l'avons déjà dit dans notre introduction) de l'importance de cet emploi, qui permet d'alléger les charges des chefs d'entreprise. Bien que la fonction d'assistant soit déjà bien répandue dans la pratique, la constitution de ce poste ne va pas sans quelques risques. Un certain nombre de difficultés ont démontré que l'emploi d'un assistant de direction ne donnait des résultats satisfaisants que lorsque cette fonction est soigneusement préparée. Chaque directeur fait bien, de ce fait, de tenir compte des points suivants lorsqu'il désire créer un poste d'assistant de direction:

1. Avant même d'envisager l'engagement d'un assistant de direction, il est indispensable d'établir dans quelle mesure un tel poste est nécessaire et désirable.

2. Il est absolument nécessaire de renseigner tous les collaborateurs, en particulier les subordonnés directs du directeur, dont la coopération est indispensable à l'assistant de direction, sur les attributions, les responsabilités et les compétences du nouveau collaborateur, de même que sur la nature des relations qu'il est appelé à entretenir avec les autres services. On évitera ainsi d'emblée les malentendus et les frictions.

3. Afin de mettre l'accent sur la fonction d'assistant, il convient de la placer assez haut dans l'organisation de l'entreprise. En outre, il est nécessaire d'indiquer spécialement la qualité de membre de l'état-major

personnel du directeur à l'assistant, qualité qui ne lui donne généralement aucun droit d'injonction et de décision. Exceptionnellement, le directeur peut l'investir temporairement du pouvoir de rechercher une solution à certains problèmes spéciaux, exactement définis. Les compétences qui lui sont déléguées à cette occasion ne sont valables que pour la durée du mandat.

4. Il est important de définir exactement les devoirs de l'assistant de direction. Il en va de même pour son champ d'activité, vis-à-vis des autres services, en particulier de la secrétaire de direction. Un cahier des charges est très utile à cet égard.

5. Le choix d'un assistant de direction mérite la plus grande attention et le plus grand soin. Il faut alors tenir autant compte des qualités personnelles du candidat que de ses qualifications professionnelles.

6. Si le poste d'assistant de direction est occupé par des représentants de la jeune génération, une possibilité d'avancement doit être prévue suffisamment tôt. La limitation de la durée de service de l'assistant augmente son sens de l'initiative et son entrain au travail.

En observant ces six points avant de faire appel aux services d'un assistant de direction, il devrait être possible de réduire, dans n'importe quelle entreprise, le surcroît de travail dont est victime la direction.

Quant à savoir jusqu'à quel point il est possible de porter remède au «stress», c'est là une question à laquelle nous ne pouvons répondre. C'est en premier à chaque chef d'entreprise de décider s'il y a lieu de consacrer quelques instants de réflexion à ce problème. Nous ne pouvons que souhaiter que nombreux seront ceux qui s'y décideront, car ce n'est que par l'étude sérieuse du problème du surmenage qu'un premier pas peut être fait vers un allègement. Puisse cet ouvrage contribuer à réaliser le vœu de beaucoup de chefs d'entreprise: trouver un allègement à un fardeau qui devient trop lourd pour eux.

APPENDICE

I Indications sur l'élaboration et l'introduction d'un cahier des charges

A. Nécessité et utilité d'une description des emplois

Les cahiers des charges, qui permettent de définir clairement les responsabilités et les compétences de chacun dans l'entreprise, et qui déterminent les relations réciproques, sont incontestablement de grande utilité.

Un champ d'activité clairement défini contribue non seulement à augmenter l'esprit d'initiative et l'entrain au travail de chacun, sans parler de son influence bienfaisante sur le climat de travail, mais il diminue, en plus, les risques de frictions.

Par ailleurs, la délégation de responsabilités, comme transition à une forme d'organisation décentralisée, est grandement facilitée si ce n'est purement et simplement rendue possible, par la description des emplois. C'est un instrument qui permet d'établir une définition exacte des attributions déléguées et facilite au chef le contrôle sur ses subordonnés.

Dans nombre d'entreprises aux Etats-Unis, la description des attributions est devenue chose courante. Il n'est pas rare, même, qu'il englobe tout le personnel¹. En Suisse, l'introduction du cahier des charges rencontre encore bien des obstacles, du fait que nombre de directeurs d'entreprise doutent de son utilité. Malgré cette attitude réservée (qui n'est d'ailleurs qu'un réflexe de défense à l'égard de toute nouveauté), on constate de plus en plus leur apparition².

Il s'agit là d'un moyen qui contribue indubitablement à clarifier les relations entre personnes au sein d'une entreprise. Son utilité apparaît tout particulièrement dans les entreprises où des tâches bien définies sont déléguées à des services subordonnés, avec les compétences qui les accompagnent. Mais partout aussi où les délimitations des compétences offrent des possibilités de friction, le cahier des charges détaillé se révèle précieux.

1) Voir Berger, No 6, p. 561.

2) Voir Staerkle, No 50, p. 155.

La description des emplois offre les avantages suivants:

- Les collaborateurs connaissent par le menu chacune de leurs attributions, de leurs compétences et de leurs responsabilités, de sorte que chacun est au clair sur les limites qui lui sont imposées.
- Chaque collaborateur peut se renseigner sur les responsabilités des autres services, en particulier des services avec lesquels il doit collaborer. On évite ainsi les différends.
- L'existence d'un cahier des charges permet aux nouveaux collaborateurs de réduire leur période de familiarisation, d'où un gain financier.
- Le cahier des charges trouve son utilité lorsqu'il s'agit d'évaluer le travail des collaborateurs.

Ces avantages ont certainement incité certains chefs d'entreprise à adopter le système des descriptions des fonctions. Pour d'autres, bien sûr, une décision de ce genre paraît difficile pour bien des raisons. Les uns reculent devant le gros travail préparatoire qu'occasionne ce système ; les autres le considèrent comme un resserrement de leur champ d'activité, ce qui est contraire à l'épanouissement harmonieux de chacun ; d'autres encore estiment trop coûteuse une constante mise à jour des cahiers des charges, chose néanmoins indispensable s'ils veulent être de quelque valeur.

Aussi fondées qu'elles puissent souvent être, ces objections démontrent toujours qu'on ignore encore beaucoup les avantages que présente un cahier des charges, ou bien alors que son introduction n'a pas été faite avec le soin nécessaire.

L'adoption d'un tel système n'est certainement pas une petite affaire. On devrait, avant de prendre une décision peut-être prématurée, bien réfléchir à la dépense de temps que représente ce système pour ceux qui l'élaborent, jusqu'à son emploi effectif. Le nombre des emplois à englober influe, naturellement, sur la durée du travail préparatoire. Toute action prématurée (dans les fonctions élevées surtout) peut avoir des conséquences désastreuses³.

La description de tous les emplois terminée, une fois que chaque fonction a été comparée aux autres, retouchée, approuvée et attribuée, ce n'est pas encore la fin des peines. Il ne faut en effet pas oublier de revoir de temps en temps chacune des fonctions, de noter les changements

3) Voir Bennett, No 5, p. 23.

survenus entre temps. Ce contrôle peut, selon la grandeur de l'entreprise, exiger l'emploi à plein temps d'un employé en tous cas, sans compter la perte de temps occasionnée par l'élaboration des cahiers des charges, pour chaque titulaire.

Il apparaît clairement que l'introduction du système des cahiers des charges, lorsqu'on y apporte le soin voulu, constitue pour l'entreprise une charge qu'il ne faut pas sous-estimer. Si l'on compare les avantages avec les dépenses indispensables, on comprendra difficilement la réserve dont font preuve beaucoup d'entreprises à l'égard des cahiers des charges, et ce d'autant plus qu'ils sont un instrument d'utilité permanente⁴.

Pour conclure ce chapitre, citons *Ulrich/Staerkle*, dont l'opinion concorde avec la notre : « Nous sommes convaincus de ce que les descriptions des emplois sont un précieux moyen de clarifier l'organisation et que c'est pour cette raison qu'ils sont de plus en plus adoptés également par les entreprises privées. Il est cependant absolument nécessaire de veiller à leur rédaction, qui doit tenir largement compte des possibilités personnelles d'épanouissement et de l'esprit d'initiative de chaque collaborateur »⁵.

B. Préparation et contrôle de la description des emplois

Avant même d'être d'une utilité quelconque pour l'entreprise, les descriptions d'emplois doivent passer par un travail préparatoire consciencieux. Aussi incroyable que cela puisse paraître, il en va du succès ou de l'échec de leur emploi. Plus cette préparation sera consciencieuse et soignée, plus sera grande la certitude d'en obtenir plus tard des avantages certains.

En ce qui concerne le travail préparatoire, il n'est pas possible de formuler une solution générale. Qu'il nous suffise d'indiquer ici l'ordre selon lequel il faut procéder⁶ :

- Collection des informations, et projet de cahier des charges.
- Examen et approbation du projet.
- Elaboration définitive.
- Contrôle permanent.

a) Information et projet de cahier des charges

Tous les services intéressés doivent être mis au courant de l'élaboration du projet de cahier des charges.

4) Voir Bennett, No 5, p. 24.

5) Voir Ulrich/Staerkle, No 62, p. 48.

6) Voir Bennett, No 5, p. 76—94.

Si on désire introduire une description des fonctions supérieures, ou même de toutes les fonctions de l'entreprise, il appartient au directeur général, ou au moins à celui qui est chargé du travail, d'en informer le personnel. On aura avantage à en charger un employé supérieur assez haut placé, auquel auront été adjoints, pour toutes les questions purement techniques et pour la réalisation pratique du projet, quelques spécialistes de l'entreprise ou du dehors.

L'information du personnel est très importante, car d'elle dépend dans une large mesure l'appui actif de tous les intéressés à l'introduction du système des cahiers des charges. C'est pourquoi l'exposé d'introduction, qui indique l'objectif visé et l'utilité de la chose, devrait être complété par une discussion générale, qui permettrait un échange de vues. Il s'agira surtout de relever les rumeurs et les fausses conclusions, qui entraînent des objections et une opposition, et de les rectifier. La volonté de coopération de n'importe quel collaborateur ne pourra être obtenue que s'il est convaincu des avantages que peut lui procurer le système des cahiers des charges et de la compréhension plus grande de ses supérieurs pour son travail qu'il entraîne.

Une enquête sérieuse de l'American Management Association (AMA) a permis de constater que, dans la majorité des 140 entreprises comprises dans cette enquête, le premier projet de cahiers des charges était élaboré soit par un spécialiste bien versé en la matière, soit par le titulaire de l'emploi lui-même, soit encore par son supérieur⁷.

Si le projet est l'œuvre d'un spécialiste, qu'on adjoindra si possible au service d'organisation, on obtiendra d'emblée une certaine unité. Le spécialiste, travaillant avec tous les emplois selon le même système, doit disposer, cela va de soi, d'un vocabulaire précis et intelligible. S'il veut se rendre compte avec précision des responsabilités attachées à chaque fonction, et des relations de cette dernière avec les autres fonctions, le spécialiste doit pouvoir compter sur la collaboration des employés intéressés, ou tout au moins du supérieur de ceux-ci. Si le spécialiste travaille en collaboration avec le titulaire de chaque poste, il obtiendra forcément de meilleurs résultats : systématisation et unité de la terminologie, favorisées par une connaissance approfondie de toutes les attributions, des compétences et des responsabilités de chaque employé.

Si l'élaboration du premier projet est confiée uniquement au titulaire de chaque poste, il sera plus difficile de garantir une unité du langage. Ce désavantage peut cependant être réduit notablement par quelques indications préalables. Le risque de voir un collaborateur profiter de l'occasion qui lui est offerte pour s'attribuer indûment des tâches et,

7) Voir Bennett, No 5, p. 81.

surtout, des compétences, ou bien pour se défaire de responsabilités dont il a été investi, est relativement faible. En effet, tous les cahiers, lors de la deuxième phase, sont comparés et ajustés l'un à l'autre, de sorte qu'il serait aisé de découvrir rapidement et de corriger ces errements.

Il peut arriver, nous l'avons vu, que le premier projet soit élaboré par le supérieur de chaque titulaire d'emploi. Ce travail se déroule cependant en collaboration avec le titulaire lui-même, de sorte que ce mode de faire n'a pas grande utilité, si ce n'est que la direction désire faire comprendre à chacun de quelle manière il doit procéder.

b) Examen et approbation

Lorsque le premier projet, englobant toutes les fonctions de l'entreprise, est élaboré, il passe par la phase la plus importante, peut-être, celle d'être examiné, approuvé ou rejeté. Il est contrôlé et ajusté. Ce contrôle (capital pour l'efficacité future de la description des attributions), devrait être fait si possible par plusieurs membres de la hiérarchie supérieure, afin que les erreurs soient décelées et éliminées plus rapidement. Toutefois, si on désire confier ce contrôle à une seule personne, cette dernière ne devrait en aucun cas avoir participé à l'élaboration du projet, car il lui serait bien difficile d'être objective. Au cas où le projet ne rencontre pas l'approbation d'un ou de plusieurs des examinateurs qualifiés, il doit être revu, jusqu'à ce que chaque cahier des charges soit satisfaisant quant à sa forme et son contenu. Il n'est pas rare de constater des contradictions entre emplois du même niveau. Fréquemment, en effet, attributions, compétences et responsabilités ne concordent pas du tout entre les emplois, ou empiètent sur d'autres. Si un tel déséquilibre des responsabilités entre deux ou plusieurs fonctions est constaté, il appartient normalement au service auquel elles sont subordonnées de procéder à une nouvelle définition des responsabilités et des compétences de chacune d'entre elles. C'est là une tâche délicate, qui exige du supérieur intéressé beaucoup de compréhension, de tact et de savoir-faire.

c) Elaboration définitive

La troisième phase ne présente pas de grosses difficultés. Si, dès le début déjà, on a veillé à l'unité et à l'intelligibilité de la terminologie, ce n'est plus qu'une question de forme.

Si le premier projet et son examen ont été faits consciencieusement, on peut avec avantage confier l'élaboration définitive à un seul collabora-

teur (si possible au chef responsable de tout le travail), qui veillera surtout à obtenir une forme claire et unifiée. On entend souvent prétendre qu'il serait plus logique et plus juste de confier ce travail à l'auteur du premier projet (que ce soit le spécialiste, le titulaire de l'emploi et l'un de ses supérieurs). C'est chose possible, pour autant qu'il n'ait pas collaboré à la deuxième phase, c'est-à-dire à l'examen du projet, à son ajustement et à l'unification de sa forme.

d) Contrôle permanent

Pour conserver toute sa valeur à la description des emplois durant des années, contrôles et corrections sont nécessaires, de temps à autre. Beaucoup d'entreprises, pourtant, n'ont pas compris la nécessité de ces contrôles périodiques. Lors d'un changement d'employé, elles procèdent à un contrôle occasionnel, et en profitent pour faire les modifications nécessaires aux indications sur les responsabilités et les compétences des fonctions dont le titulaire change ou en fait la demande.

Il nous paraît plus sûr, cependant, de procéder à un contrôle régulier (une ou deux fois par année, en même temps que la révision de tous les salaires), pour ne rien laisser au hasard. Seule une telle révision périodique, déterminée à l'avance et dont on profite pour apporter les corrections nécessaires lors de changements dans les attributions, les compétences et les responsabilités de l'un ou l'autre des emplois, permet de conserver un état des emplois toujours à jour et exact. C'est alors un instrument très précieux pour tous.

Qui doit être chargé des contrôles et des corrections éventuels ? On peut y répondre en proposant de procéder tout comme il l'a été fait lors de l'élaboration du projet. C'est-à-dire que le spécialiste, le titulaire de l'emploi ou son supérieur, procèdent à l'examen périodique des cahiers des charges, y apportant les corrections requises, après approbation du chef responsable.

II Exemples de cahiers des charges d'un assistant de direction

Le nombre relativement restreint d'entreprises où le système des cahiers des charges a été partiellement ou complètement adopté n'est pas forcément lié à une certaine aversion à l'égard de ce système. En fait, il est apparu que, dans la plupart des cas, on n'a pas de raisons profondes de s'opposer à l'adoption des cahiers des charges. Il s'agit plutôt d'une certaine crainte du travail qu'ils occasionnent. Quiconque, d'ailleurs, a eu l'occasion de s'occuper de ce travail, aura pu constater combien il est considérable, surtout lorsqu'il s'agit de rassembler quelques définitions intelligibles.

Les quelques exemples de cahiers des charges que nous présentons plus bas concernant des assistants de direction, ne représentent pas des «prototypes». Là encore, les formules toutes faites et définitives n'existent pas. Il s'agit surtout de montrer comment élaborer un cahier des charges.

A. Cahier des charges d'un assistant de direction, dans une entreprise sans organisation d'état-major

1. Désignation de l'emploi :

Assistant de direction.

2. Responsabilités :

L'assistant de direction seconde le directeur dans ses fonctions directoriales, le renseigne et le conseille.

3. Position dans l'organisation :

En tant que membre d'état-major personnel du directeur, l'assistant de direction est subordonné directement au directeur, vis-à-vis duquel il est seul responsable. En cas d'absence du directeur, c'est le remplaçant de ce dernier qui est le supérieur de l'assistant de direction.

4. Détail des attributions :

Les attributions de l'assistant de direction sont les suivantes :

- L'assistant de direction seconde le directeur dans la préparation des décisions. Il collecte les informations et la documentation nécessaires à cet effet. Il élabore les différentes solutions possibles, et les soumet au directeur sous une forme claire et intelligible.
- L'assistant de direction élabore les directives détaillées des décisions prises par le directeur. Il les transmet et les explique aux services chargés de leur application.
- L'assistant de direction étudie les questions relatives à l'organisation, en recherche les lacunes et soumet au directeur les propositions d'amélioration qui conviennent.
- L'assistant de direction seconde le directeur dans l'accomplissement de ses devoirs de représentation. Il procède aux préparatifs des voyages et visites d'affaires, prend contact avec les représentants des autorités, des syndicats et des associations économiques, et est responsable du déroulement des visites d'entreprise.
- L'assistant de direction est chargé de la préparation des séances directoriales. Il établit le procès-verbal de chaque séance présidée par le directeur.
- L'assistant de direction décharge le directeur des travaux de routine et de détail. Il examine avec lui le courrier directorial, et assume la correspondance selon les directives qui lui ont été transmises. Il parcourt les journaux et les publications professionnelles, fait rapport au directeur et fait circuler les documents importants parmi les collaborateurs supérieurs.

5. Relations avec les autres services :

L'assistant de direction ne dispose généralement pas, en sa qualité de collaborateur d'état-major personnel du directeur, d'un droit d'injonction et de décision. Il n'est pas habilité, par conséquent, à transmettre en son nom propre des directives aux autres services. Dans certains cas d'exception, le directeur peut déléguer à l'assistant de direction des tâches clairement définies pour y apporter une solution de manière indépendante. Dans l'accomplissement de telles tâches, il est en droit de prendre les décisions qui s'imposent dans le cadre des compétences dont il est investi spécialement à cette occasion, et de transmettre des directives aux autres services. L'assistant de direction cherche à établir un contact étroit avec

le directeur. Il est tenu d'entretenir de bonnes relations avec les autres services de l'entreprise, en particulier avec les chefs de département.

L'assistant de direction est en droit d'exiger des autres services qu'ils lui fournissent les informations utiles. A cet égard, l'entretien de bonnes relations avec les chefs de département de l'entreprise lui sera utile.

B. Cahier des charges d'un assistant de direction, dans une entreprise pourvue d'une organisation d'état-major

1. Désignation de l'emploi :

Assistant de direction.

2. Responsabilités :

L'assistant de direction seconde le directeur dans l'accomplissement de ses tâches de planification et de direction, en le conseillant et l'aidant.

3. Position dans l'organisation :

L'assistant de direction fait partie de l'état-major personnel du directeur. Seul ce dernier décide de l'emploi de l'assistant de direction. En cas d'absence du directeur, l'assistant de direction seconde son remplaçant.

4. Détail des attributions :

L'assistant de direction

- apporte son concours au directeur dans la planification et la formulation des objectifs à long terme de l'entreprise, de même que dans l'établissement des lignes de conduite et des règles à observer lors des décisions de principe.
- conseille le directeur lors de la préparation des décisions. Il collecte et évalue les informations et la documentation disponibles, prépare les propositions de solutions, qu'il soumet au directeur sous une forme ordonnée et intelligible.
- établit les directives détaillées complétant les décisions prises par le directeur, à l'intention des services intéressés.
- seconde le directeur dans la coordination de toutes les activités de l'entreprise. Il aide à éliminer les malentendus et les différends, qui surgissent entre collaborateurs.

- renseigne périodiquement le directeur sur les activités les plus importantes de l'entreprise, sur les différentes évolutions de l'économie et des diverses branches, de même que sur les décisions prises par les autorités officielles. Il se doit de tenir compte, en ces occasions, que les statistiques et les représentations graphiques (diagrammes) sont plus intelligibles que les plus longs rapports.
- décharge le directeur des travaux courants de secrétariat et de routine. Il assume de façon indépendante, ou sous les ordres directs du directeur, les travaux de correspondance. L'assistant de direction prépare les séances directoriales et en établit à chaque fois un procès-verbal, lorsque le directeur les préside.

5. Relations avec les autres services :

L'assistant de direction ne dispose pas, en tant que membre d'état-major, d'un droit d'injonction et de décision. Vis-à-vis des autres services, c'est toujours au nom du directeur qu'il agit, même si ce dernier ne l'a pas précisé de manière expresse. Dans certains cas clairement définis, l'assistant de direction peut être chargé de résoudre de façon indépendante des tâches spéciales. Il est alors en droit de prendre de son propre chef toutes les mesures qui pourraient s'avérer nécessaires. L'assistant de direction doit vouer la plus grande attention à l'établissement de bonnes relations avec les autres services. Il doit contribuer au maintien d'un bon climat de travail. L'appui de tous, dans l'entreprise, en particulier des services de la hiérarchie, lui sera des plus utile à cet égard.

